

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Petar Parlov

**USPOREDNA ANALIZA CODE-SHARE SPORAZUMA
ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA U EUROPSKOJ UNIJI**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.

Zagreb, 3. studenog 2017.

Zavod: **Zavod za zračni promet**
Predmet: **Planiranje zračnog prijevoza**

DIPLOMSKI ZADATAK br. 4410

Pristupnik: **Petar Parlov (0023085818)**

Studij: **Promet**

Smjer: **Zračni promet**

Zadatak: **Usporedna analiza code-share sporazuma zračnih prijevoznika u Europskoj uniji**

Opis zadatka: U radu je potrebno definirati i elaborirati oblike suradnje i vrste code-share sporazuma koji su uvriježeni u poslovnoj praksi zračnih prijevoznika Europske unije, analizirati njihove značajke i mogućnosti primjene pojedinih sporazuma u praksi obzirom na značajke zračnih prijevoznika, pravnih okvira i njihovog tržišnog okruženja. Zatim, potrebno je opisati relevantno okruženje zračnih prijevoznika te pravnu regulativu sporazuma, usporediti međukompanijske sporazume hrvatskog nacionalnog prijevoznika s ostalim zračnim prijevoznicima unutar Europske unije.

Zadatak uručen pristupniku: 6. studenog 2017.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za
diplomski ispit:

doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

USPOREDNA ANALIZA CODE-SHARE SPORAZUMA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA U EUROPSKOJ UNIJI

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EU AIRLINES CODE- SHARE AGREEMENTS

Mentor: doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Student: Petar Parlov

JMBAG: 0023085818

Zagreb, ožujak 2018.

Ovaj diplomski rad ne bi bio moguć bez potpore moje obitelji, prijatelja, profesora i moje mentorice.

Najveću zaslugu za ono što sam postigao pripisujem svojoj obitelji, roditeljima, bratu i sestri. Hvala mojim roditeljima Draganu i Jeleni koji su uvijek bili tu, uz mene, bez obzira da li se radilo o teškim ili sretnim trenucima i bez kojih sve ovo što sam dosad postigao ne bi bilo moguće.

Veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici dr.sc. Ružici Škurla Babić na pomoći prilikom izrade diplomskog rada. Hvala Vam na svemu što ste me naučili i učinili za mene.

Na kraju, želim se zahvalit svim svojim prijateljima koji su bili uvijek uz mene, pogotovo onoj koja je najviše vjerovala u mene, mojoj prijateljici Ornelli. Hvala ti na nesebičnom pomaganju i svemu što si učinila za mene.

SAŽETAK

U diplomskom radu prikazani su i analizirani međukompanijski sporazumi, s naglaskom na *code-share* sporazume unutar Europske unije. Međukompanijski sporazumi predstavljaju temeljne značajke tradicionalnog poslovnog modela zračnih prijevoznika koji zahtijevaju kvalitetan i iscrpan angažman funkcionalnih područja unutar kompanija partnera. U nevidljive modele partnerstva spadaju Sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata i Specijalni proratni sporazum, dok se u vidljive i složenije modele partnerstva ubrajaju *code-share* i *joint venture* sporazumi. Na međukompanijske odnose na globalnoj razini konstantno utječu uvjeti na tržištu, politički uvjeti, zakonodavni i tehnološki uvjeti. Suradnja na višoj razini kao što je *code-share*, *joint venture* ili svjetske alijanse višeslojna je i ne postoji jedinstvena formula kvantifikacije ostvarenih rezultata kojom bi se pored izravnih pokazatelja obuhvatilo i niz neizravnih čimbenika međukompanijske suradnje. Uvažavanje i uključivanje učinaka međukompanijske suradnje sa stajališta putnika u analize i evaluacije jedna je od osnovnih smjernica u strateškom razvoju svakih zračnih prijevoznika neovisno o kojem tipu suradnje je riječ.

KLJUČNE RIJEČI:

Međukompanijski sporazumi, *code-share*, *joint venture*, globalne alijanse

SUMMARY

This graduate thesis presents and analyzes commercial agreements with the emphasis on code-share agreements within the European Union. Commercial agreements represent the core features of the airline traditional business model that require a high quality and exhaustive engagement of functional areas within partner companies. "Invisible" partnership models include Interline Traffic Agreement and Special Prorate Agreement, while more visible and complex partnership models include code-share and joint-venture agreements. Airline partnerships are constantly influenced by market, political, legislative and technological conditions. Collaboration at a higher level such as code-share, joint venture, or global alliance is multilayered and there is no unique formula for quantifying achieved results that would include a number of indirect factors of intercompany co-operation beside the direct indicators. Partnership effects, from the customer point of view, should be included in analyses and evaluations, independently of the airline partnership model, as key factors in determining strategic development guidelines for any airline.

KEY WORDS:

Airline commercial agreements, code-share, joint-venture, global alliances

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
2.	DEFINICIJE I ZNAČAJKE MEĐUKOMPANIJSKIH SPORAZUMA	3
2.1.	Sporazum o međusobnom priznavanju prijevoznih dokumenata	3
2.1.1.	Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata ...	4
2.1.2.	Bilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata	4
2.1.3.	Unilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata	5
2.2.	Specijalni proradni sporazum	5
2.3.	Sporazum o zajedničkoj eksploataciji rute - <i>Code share</i> sporazum	7
2.4.	Globalne alijanse.....	8
2.5.	Sporazum o zajedničkom poslovnom pothvatu - <i>Joint venture</i>	10
3.	PREDUVJETI I PRAVNI OKVIRI SPORAZUMA	12
3.1.	Regulativa zračnog prometa	12
3.1.1.	Deregulacija i liberalizacija zračnog prometa	12
3.1.2.	Pravni okviri zaštite tržišnog natjecanja unutar zračnog prometa	14
3.2.	Utjecaj svjetske ekonomije i upravljanje rizicima u zračnom prometu	17
3.2.1.	Okruženje u industriji zračnog prometa	18
3.2.2.	Upravljanje rizicima zračnih prijevoznika	19
3.3.	Sigurnost u zračnom prijevozu	20
3.4.	Organizacija zračnog prijevoznika	22
4.	IMPLEMENTACIJA CODE-SHARE SPORAZUMA	23
4.1.	Red letenja zračnih prijevoznika.....	24
4.1.1.	Dizajniranje mreže letova.....	24
4.1.2.	Razmjena podataka reda letenja zračnih prijevoznika	27
4.2.	Rezervacijske procedure	28
4.2.1.	Zakup dijela kapaciteta.....	28
4.2.2.	Dinamičko upravljanje klasama knjiženja.....	29
4.3.	Zemaljske operacije	30
4.4.	Financijski modeli poslovanja	32
5.	KOMPARATIVNA ANALIZA CODE-SHARE UGOVORA U EUROPSKOJ UNIJI	33
5.1.	Tržišna zastupljenost proizvoda međukompanijske suradnje	34
5.2.	Analiza <i>code-share</i> partnerstva u Croatia Airlinesu	35
5.3.	Usporedba <i>code-share</i> sporazuma zračnih prijevoznika unutar EU	38

6. ZAKLJUČAK	44
LITERATURA.....	46
POPIS KRATICA	48
POPIS SLIKA	50
POPIS TABLICA.....	51
POPIS GRAFIKONA	52

1. UVOD

U vremenu globalizacije te sve veće konkurencije, javlja se veliki pritisak za stalnim povećanjem prihoda te konačne dobiti uz uvjet da raspoloživi resursi budu nepromijenjeni. Suvremeno poslovanje zračnih prijevoznika gotovo je nemoguće zamisliti bez barem nekog oblika suradnje s drugim kompanijama i drugim subjektima unutar djelatnosti zračnog prometa.

Uz *joint venture* kao poseban poslovni aranžman, suradnja zračnih kompanija unutar alijanse kroz *code-share* sporazum je najsloženiji vidljivi oblik međukompanijske suradnje. Sam proces odnosno životni vijek međukompanijske suradnje je vrlo složen te je potrebno pristupiti međukompanijskoj suradnji sustavno, fokusirajući se na svako pojedino područje ovako složenog procesa. Konačna svrha ovog procesa je korist za kompanije partnere i korisnike usluge, odnosno putnike.

Uvažavajući sve specifičnosti zračnog prometa te promjenjive globalne uvjete koji ga okružuju, ovim diplomskim radom nastojalo se odgovoriti na neka ključna pitanja te konačne ciljeve *code-share* sporazuma:

- 1.) Koliko utječe pripadnost nekoj alijansi na međukompanijske sporazume i izbor kompanija partnera?
- 2.) Postoje li ograničenja prilikom uspostave međukompanijske suradnje i koja su?
- 3.) Utječu li poslovni modeli na izbor zračnih prijevoznika partnera?
- 4.) Kako unutarnja organizacijska struktura utječe na partnerstvo?
- 5.) Jesu li međukompanijski sporazumi isplativi?

Svrha i cilj istraživanja ovog diplomskog rada vezana je za optimizaciju cijelog procesa međukompanijskih sporazuma koje bi dalje vodile pronalaženju i unaprjeđenju prometno-tehnoloških, organizacijsko-operativnih i tehničkih rješenja u okviru važeće regulative zračnog prometa.

Područje međukompanijske suradnje do sada se uglavnom spominje kao najizraženiji oblik komercijalne suradnje karakterističan za alijanse u zračnom prometu i to naročito u stranoj literaturi, dok se u domaćoj stručnoj i znanstvenoj literaturi slabo ili gotovo nikako ne obrađuje ova tematika sa svim svojim specifičnostima.

Rad je podijeljen u šest poglavlja:

- 1.) Uvod
- 2.) Definicije i značajke međukompanijskih sporazuma
- 3.) Preduvjeti i pravni okviri sporazuma
- 4.) Implementacija *code-share* sporazuma
- 5.) Komparativna analiza *code-share* ugovora u Europskoj uniji
- 6.) Zaključak.

U drugom dijelu obrađuje se teorijski pristup različitih modela suradnje, njihov razvoj,

te oblici koji se danas nalaze u praksi. U trećem dijelu opisana su vanjska i unutarnja okruženja zračnih prijevoznika partnera te pravna regulativa u cilju što bolje pripreme i odvijanja same suradnje.

U četvrtom dijelu opisana je primjena međukompanijskih sporazuma u praksi. Peto poglavlje opisuje i uspoređuje međukompanijske sporazume hrvatskog nacionalnog prijevoznika s ostalim zračnim prijevoznicima unutar Europske unije.

U zaključnom dijelu iznose se konačni rezultati istraživanja i prijedlozi za unaprijeđenje procesa pripreme, provođenja i praćenja međukompanijske suradnje zračnih prijevoznika.

2. DEFINICIJE I ZNAČAJKE MEĐUKOMPANIJSKIH SPORAZUMA

Kako se razvijalo komercijalni zračni prijevoz, tako se javljala potreba za standardizacijom dokumenata, procedura, regulative te međukompanijske suradnje. Danas gotovo da i nema poslovanja zračnog prijevoznika bez suradnje s drugim prijevoznicima i ostalim subjektima unutar industrije zračnog prometa.

Oblici međukompanijske suradnje kreću se od onih najjednostavnijih kao što je npr. sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata, pa do onih najsloženijih kao što su sporazumi o zajedničkoj eksploataciji rute i zajedničkom poslovnom pothvatu, koji zahtijevaju usklađenost niza elemenata i poslovnih procesa.

Do današnjeg dana iskristalizirale su se četiri vrste međukompanijskih sporazuma, koji se najčešće koriste u poslovanju zračnih prijevoznika:

- 1.) **Sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata** (*Interline Traffic Agreement - ITA*) koji može biti multilateralni, bilatelarni, unilateralni, putnički, robni ili kombinacija putničkog i robnog,
- 2.) **Sporazum o podjeli prihoda** (*Special Prorate Agreement - SPA*) koji ima iste pod vrste kao i prethodni sporazum,
- 3.) **Sporazum o zajedničkoj eksploataciji rute** (*Code-share Agreement*) koji se dijeli na *free-sale* i *block seat*, a koji opet može biti *soft* ili *hard*,
- 4.) **Sporazum o zajedničkom poslovnom pothvatu** (*Joint Venture - JV*).

Međukompanijski sporazumi imaju ključnu ulogu unutar globalnih zračnih alijansi te prilikom samog pristupanja u njihovo članstvo. Razlog ulaska u bilo kakvu međukompanijsku suradnju razlikuje se od prijevoznika do prijevoznika, ali ono što im je svima zajedničko jest budući rast i razvitak samog zračnog prijevoznika [1].

2.1. Sporazum o međusobnom priznavanju prijevoznih dokumenata

Sporazum o međusobnom priznavanju prijevoznih dokumenata predstavlja osnovni oblik međukompanijske suradnje zračnih prijevoznika. Međunarodna udruga za zračni prijevoz (*International Air Transport Association - IATA*) izdaje putničke i *cargo* rezolucije koje propisuju standarde i tehničke specifikacije za karte i teretne listove, te putničke i *cargo* agencijske sporazume kojima se reguliraju odnosi među članicama i njihovim akreditiranim agentima.

Kad se radi o prijevozu u kojem sudjeluje više prijevoznika važnu ulogu imaju međukompanijski obračuni. *IATA Clearing House*- ICH omogućava zračnim prijevoznicima, a i svim drugim sudionicima uključenim u zračni prijevoz siguran, efikasan i pravovremen klirinški obračun.

U samim počecima kad je IATA kliring započeo s radom 1947. godine, ukupna vrijednost financijskih transakcija iznosila je 26 milijuna USD, dok je 2015. godine ukupan iznos transakcija bio 54,3 milijarde USD što je dvanaest postotno povećanje na godišnjoj razini. Međukompanijski obračuni putem IATA kliringa do 2007. godine obavljali su se jednom mjesečno, dok je današnja praksa svaki tjedan u tri različite sadržajne cjeline. U konačnici sama dobit od ITA sporazuma je ta da se prijevozniku omogućava međusobno priznavanje putničkih i robnih prijevoznih dokumenata od polazišta do krajnjeg odredišta. Plaćanje prijevoza obavlja se u jednoj valuti i na jednom mjestu s tim da u prijevoz može biti uključeno više zračnih prijevoznika [1].

2.1.1. Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata

Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata (*Multilateral Interline Traffic Agreement* - MITA) odnosi se na ugovor s kojim putnici i teret uz pomoć putničke karte i teretnog lista putuju različitim vrstama transporta kako bi došli do krajnjeg odredišta. U sklopu IATA-ine regulative koja obuhvaća 350 zračnih prijevoznika primjenjuje se MITA sporazum u kojem su unaprijed određeni karakteri sklapanja, raskidanja i administriranja sporazuma uz brz i jednostavan postupak. Međunarodna udruga za zračni prijevoz dva puta godišnje izdaje MITA priručnik, u kojem se nalaze svi podaci o postojećim članicama, detalji ugovora, prava, obveze, način sklapanja i raskidanja ugovora [2].

Da bi se pristupilo IATA-i potrebno je zadovoljiti niz sigurnosnih uvjeta, a konačni uvjet je stjecanje certifikata prolaskom sigurnosnog procesa (*IATA Operational Safety Audit* - IOSA). Ovakav međukompanijski sporazum karakterističan je za tradicionalne zračne prijevoznike u odnosu na niskotarifne zbog visokih troškova globalnih rezervacijskih sustava, kašnjenja ili drugih uvjeta koji stvaraju dodatne troškova.

Još jedan od razloga koji ne ide u prilog niskotarifnim kompanijama (*Low Cost Carriers*- LCC) je način njihova poslovanja, a to je da im je primarni zadatak "*point to point*" prijevoz, tj. od jednog do drugog mjesta. Međutim American Airlines je primjer da je suradnja između tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika ipak moguća, u prilog tome ide suradnja između West Jet, JetBlue, a s brazilskom kompanijom Gol, Jetstar i Alaska Airlines/ Horizont Air-om čak i *codesharing*.

2.1.2. Bilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata

Ovakav tip međukompanijskog sporazuma sadrži većinu elemenata standardnog MITA sporazuma, uz neke razlike ili proširenja sukladno dogovoru između prijevoznika u procesu

dogovaranja potencijalne suradnje i partnerstva. Jedan od argumenata (*Bilateral Interline Traffic Agreement* - BITA) sporazuma je realizacija naplate, ukoliko je jedan od partner prijevoznika član ICH-a posebno se regulira međukompanijski ugovor preko banaka. U slučaju da jedna od prijevoznika ili oba ne sudjeluju u IATA MITA-i, međusobno priznavanje dokumenata se rješava bilateralnim sporazumom.

2.1.3. Unilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata

Unilateralni međukompanijski sporazum o priznavanju dokumenata (*Unilateral Interline Traffic Agreement* - UNITA) je sporazum između zračnih prijevoznika koji je drugačiji od ostalih u tome što podrazumijeva mogućnost izdavanja dokumenata za letove partner prijevoznika, dok s druge strane isti partner prijevoznik ne može izdavati i prodavati dokumente za letove prvog partner prijevoznika. Razlog leži u činjenici da neki prijevoznici posluju isključivo kao operater unutar neke veće grupacije zračnih prijevoznika (npr. Blue1 se nalazi unutar SAS grupe, AirOne participira unutra Alitalia-e) [2].

Manji zračni prijevoznici nemaju poslovne jedinice vlastite prodaje tako da se obračun i različiti oblici suradnje vrše putem matičnog zračnog prijevoznika. Sve informacije vezane za ITA sporazum trebaju biti redovno ažurirane kroz globalni distribucijski sustav kako bi uvijek bile dostupne prodajnim agentima, osoblju na zračnim lukama te financijskoj službi. Svrha svih oblika ITA sporazuma je jednoznačna i nedvosmislena, a predstavlja temeljni oblik međukompanijske suradnje.

2.2. Specijalni proratni sporazum

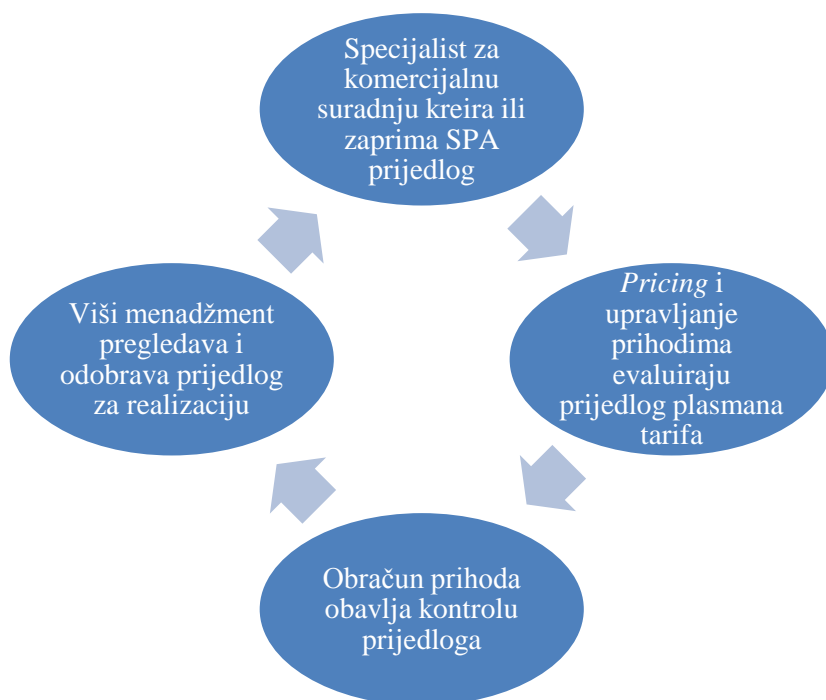
Specijalni proratni sporazum je međukompanijski komercijalni sporazum o podjeli prihoda primjenom tarifnih komponenti sukladno ugovoru između prijevoznika koji sudjeluju u zajedničkom prijevoznom poduhvatu. Sklapanju SPA ugovora prethode dugotrajni pregovori koji na kraju moraju zadovoljiti sve strane u postupku, a mogu se odnositi na putnički ili robni promet. Sporazum je jako bitan jer su bez njega zračni prijevoznici izloženi gubitku određenih prihoda koji odlaze drugom partneru.

Način podjele novca u ovom sporazumu u terminologiji zračnog prijevoznika naziva se proratiranje. Proratiranje prema industrijskim normama temelji se na proratnim faktorima na osnovu izračuna troška uz primjenu specifičnih formula Međunarodne organizacije za civilno zrakoplovstvo (*International Civil Aviation Organisation*- ICAO-a). Minimalni proratni uvjet (*Minimum Prorate Rule*- MPR) je jedan od uvjeta koji predstavlja vrijednost izraženu u postotku koja se primjenjuje za određenu kombinaciju udaljenosti i publicira se u proratnom

priručniku. *Proviso*¹ je uvjet koji prijevoznik traži od fiksnog iznosa koji se definira prema klasama prijevoza, geografskom području i tipu tarife, a izražava se u postotku.

Hrvatski zračni prijevoznik Croatia Airlines definira *proviso* za poslovnu i ekonomsku klasu prijevoza te za normalne i specijalne tarife unutar područja Europe. Funkcija *proviso*-a je zaštita prihoda posebno za kraće relacije za koje se proporcionalnom podjelom *itinerera* u koje spadaju i dugolinijske rute dobivaju nezadovoljavajući niski iznos [1].

Na slici 1. prikazane su faze provedbe procesa SPA ciklusa [1].



Slika 1. Faze procesa SPA ciklusa

Kod specijalnog proratnog sporazuma ne postoji jedinstvena forma na razini industrije kao kod MITA sporazuma, već prijevoznici partneri između sebe dogovaraju način suradnje kako bi povećali *interline* promet. Specijalni proratni sporazum sadrži sljedeće elemente:

- opći dio, svrhu, dokumentaciju, definicije,
- tarife, rute i usluge,
- proratne detalje, popuste i obračune,
- međukompanijske provizije,
- tajnost podataka,
- važenje ugovora i obavijesti,

¹ *Proviso*- izuzetak od pravila multilateralnog proratnog sporazuma registriran u IATA *Proratnoj agenciji* i objavljen u referentnom priručniku.

- usklađivanje klasa knjiženja,
- ostale uvjete.

SPA regulira pitanja kašnjenja ili otkazivanje letova s tim da se u tim slučajevima putnike do konačne destinacije prevozi alternativnim rutama ili s drugim zračnim prijevoznicima te umjesto originalnog kupona dobivaju zamjenski dokument (*Flight Interruption Manifest* - FIM).

Konačno, sklapanjem specijalnih proratnih sporazuma vidljiva je komercijalna prednost u odnosu na standardnu računsku metodu. SPA spada u nevidljive oblike međukompanijske suradnje zbog činjenice da nije marketinški eksponiran, kao što je slučaj kod *code-share* ili *joint venture* poslovnih aranžmana [1].

2.3. Sporazum o zajedničkoj eksploataciji rute - *Code share* sporazum

Ovakav tip sporazuma manifestira se u letu koji obavlja jedan zračni prijevoznik, koji se plasira na tržište kroz prodajne, distribucijske i rezervacijske kanale kao zajednički proizvod s jednim ili više drugih zračnih prijevoznika. Sporazum o zajedničkoj eksploataciji rute primjenjuje većina redovnih zračnih prijevoznika, a istovremeno je to jedno od ključnih obilježja alijansi. Pri tome treba razlikovati operativnog prijevoznika koji fizički obavlja let koristeći vlastite resurse kapaciteta flote, posada i zemaljskih usluga marketinškog prijevoznika koji taj isti let plasira na tržište kao svoj vlastiti proizvod, ali fizički ne obavlja let.

Code-share sporazum pripada vidljivim oblicima partnerstva između prijevoznika i dominantan je za putnički promet, dok je za robni promet ograničen zbog različitih robnih rezervacijskih sustava. Potpisivanju sporazuma između dva prijevoznika prethode ostali međukompanijski ugovori bez kojih daljnja nadogradnja suradnje ne bi bila moguća. Da bi suradnja bila uspješna treba obaviti čitav niz drugih radnji kao što su ispitivanje poslovnog okruženja, pregovori, sigurnosni standardi te trebaju biti zadovoljeni tehničko-tehnološki resursi. Svako pojedino područje poslovnog procesa između prijevoznika partnera mora biti harmonizirano i usklađeno, a njihova optimizacija je pretpostavka uspješnosti [3].

U samim počecima *code-share* sporazumi su se bazirali na zakupima sjedala, fleksibilnim ili nefleksibilnim blok aranžmanima, dok se danas razvojem informacijskog sustava sporazumi sklapaju u obliku unilateralnog ili bilateralnog aranžmana. U praksi se pojavljuju *Block seat* i *Free sale code-sharing* sporazumi.

Block seat code sharing sporazum se bazira na zakupu određenog broja sjedala unutar nekog kapaciteta na nekoj ruti. Dijeli se na sljedeće potkategorije:

- a) ***Hard block seat code sharing sporazum***: temelji se na sistemu „puno za prazno“, marketing prijevoznik polazi od fiksnog dijela zakupa određenog broja sjedala uz racionalizaciju plasmana kapaciteta na tržištu jer ne iskorištava vlastite kapacitete,

već otvara dodatne prihodovne potencijale s ciljem da konačna dobit bude veća od fiksnog dijela zakupa sjedala,

- b) **Soft block seat code sharing sporazum**: u ovom sporazumu dogovorena cijena sjedala vezana je za prodaju prijevoznog dokumenta te na taj način smanjuje rizik neprodanog zakupljenog sjedala. Obračun cijene može biti različit i može se realizirati u postotnom iznosu u odnosu na prodanu tarifu, dogovorenu cijenu sjedala bez obzira na vrijednost prijevoznog dokumenta. Posebne cijene idu i za posebne klase, bilo da je riječ o poslovnoj ili ekonomskoj klasi te da li se radi o transfernim putnicima ili „point to point“ putnicima.

Podvarijante spomenutih sporazuma su:

- **jednostrani hard/soft block code sharing**: u ovom sporazumu je prisutan samo jedan od partnera kao operativni prijevoznik na tržištu,
- **selektivni jednostrani ili obostrani hard/soft block code sharing**: odnosi se na varijantu kad se zajednički broj leta na nekoj ruti odnosi samo za pojedine letove.

Free sale code sharing sporazum podrazumijeva suradnju kod koje operativni prijevoznik zadržava sve prihode od leta bez obzira tko ih je proizveo, a mogu biti jednostrani ili obostrani.

Prednost *code-share* sporazuma je ta da zračni prijevoznici imaju mogućnost proširenja vlastite rutne mreže bez da uvode nove rute. Ovakav oblik suradnje uvelike je sličan alijansama, a ciljevi i razlozi oba partnerstva u mnoštvo elemenata su slični ili identični. Stoga je *code-share* alijansa u malom.

U razdoblju od 1994. do 2016. godine porast broja *code sharing* sporazuma na svjetskoj razini je u porastu od 8,2%, a prosječan broj po zračnom prijevozniku 11%. Prema podacima Airline Business-a iz 2002. godine četiri velike kompanije u koje spadaju Air France, Austrian Airlines, LOT, Lufthansa imali su redom 38, 27, 20 i 29 različitih sporazuma, dok je brojka iz 2016. godine povećana i iznosila je ukupno 138 ugovora za istoimene prijevoznike. U okviru tri alijanse ova vrsta suradnje se odnosi na optimizaciju finim prilagođavanjem postojećim, a nove suradnje se odnose na povezivanje s manjim regionalnim prijevoznicima [3].

2.4. Globalne alijanse

Povijest alijansi u zračnom prijevozu nastaje 1968. godine formiranjem KSSU alijanse čiji su članovi bili UTA, SAS i Swisair. Međutim to je bilo samo privremeno rješenje bazirano na ekonomičnosti održavanja zrakoplova. Prvi europski program sakupljanja nagradnih milja nastaje 1992. godine, a odnosio se na kompanije Swissair, Crossair i Austrian Airlines. Program je bio preteča Qualiflyer grupacije koja nastaje 1998. godine u kojoj su vodeću ulogu imali Swissair i Sabena. Alijansi se pridružuju TAP, Turkish Airlines, Air Liberte, Air Littoral, Air

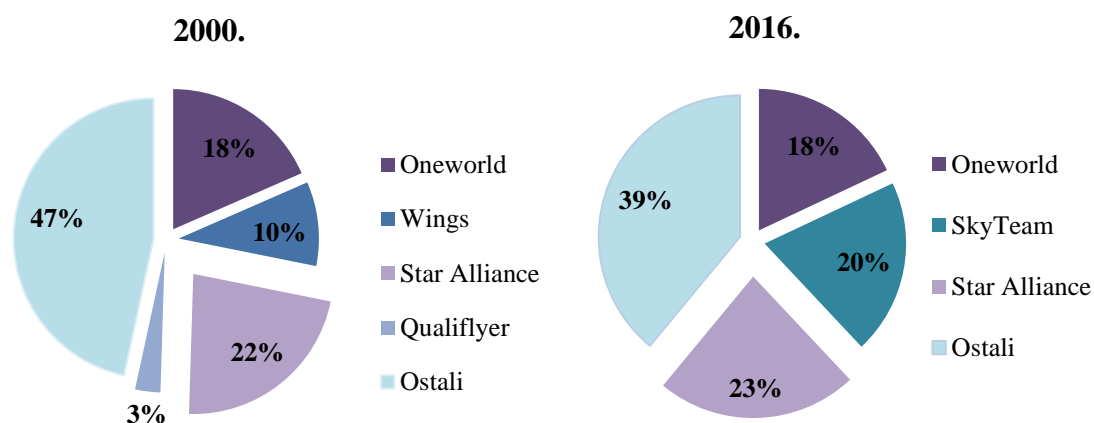
Europe, LOT, PGA i Volare Airlines, ali već 2001. godine alijansa se raspada zbog bankrota ili restrukturiranja pojedinih članica. Alijansu Wings sačinjavali su KLM, Northwest, te je 2000. godine udio postojećih alijansi za putnički promet iznosio 55%.

Razvoj danas vodeće alijanse Star Alliance započeo je 1997. godine udruživanjem Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai i United u zajedničku grupaciju, a kasnije im se pridružila i brazilska kompanija Varig. Stvaranje ove grupacije bio je odgovor na globalizaciju i sve veću potražnju putnika za pristupom prema destinacijama cijelog svijeta, što nikako ne može omogućiti samo jedan zračni prijevoznik. Star Alliance danas ima 28 članica koje imaju ukupnu flotu od 4.657 zrakoplova, služe na 1.300 zračnih luka u 191 zemlji i imaju 641.1 milijun putnika godišnje na više od 18.400 dnevnih letova s udjelom na tržištu od 23% što je stavlja na sam vrh alijansi u svijetu [4].

Osnivanje Star Alliance-a potaknulo je stvaranje novih alijansi, tako je 1999. godine osnovana Oneworld, a 2000. godine SkyTeam alijansa. Oneworld alijansa sastoji se od trinaest punopravnih članica i preko 30 pridruženih članova, a raspolaže s oko 3.300 zrakoplova koji lete prema više od 150 zemalja, prevozeći 475 milijuna putnika godišnje uz oko 14.000 dnevnih letova.

SkyTeam alijansa ima 20 članica koje u svojoj floti imaju preko 4.400 zrakoplova koji lete u više od 178 zemalja svijeta i godišnje prevezu 588 milijuna putnika, a dnevno ima više od 17.700 letova.

Danas u svijetu postoje tri vodeće alijanse, Oneworld, Star Alliance, SkyTeam, a njihov udio redovnog putničkog zračnog prijevoza prikazan je na grafikonu 1.



Grafikon 1. Udio redovnog putničkog zračnog prijevoza po alijansama 2000./2015. godine (putnički kilometri)²

² Putnički kilometri su zbroj umnožaka broja prevezenih prihodovnih putnika na svakoj dionici leta i broj kilometara koje su zrakoplovi preletjeli na tim dionicama.

Glavni ciljevi udruživanja zračnih prijevoznika u alijanse su:

- ušteda troškova,
- povećanje profitabilnosti,
- mogućnosti fleksibilnosti nastupa na tržištu itd.

Pristupanje novih članica alijansama uvjetovano je nizom zahtjeva koji moraju biti ispunjeni u cilju harmonizacije zajedničkog produkta unutar grupacije. Strategija alijansi na globalnoj razini temelji se na mrežnoj ekonomiji i rastućem svjetskom gospodarstvu. Zračni prijevoznici odgovaraju tržišnim zahtjevima tako da povećavaju broj komercijalnih partnera, što omogućava pokrivanje veće mreže odredišta i veći izbor mogućnosti [5].

Unutar alijansi zračni prijevoznici surađuju na više načina kao što su:

- zajedničko održavanje zrakoplova, nabava goriva,
- koordinacija reda letenja i zemaljskih usluga,
- razvoj i zajedničko korištenje IT sustava,
- *code-share* sporazumi,
- razmjena kabinske posade itd.

Zračni prijevoznici ulaze u alijanse radi ostvarenja prednosti ekonomije velikih brojeva i gustoće³, povećavajući tako veličinu i doseg vlastitih mreža odredišta. Alijanse su ujedno i prethodnice budućim internacionalnim spajanjima zračnih prijevoznika.

2.5. Sporazum o zajedničkom poslovnom pothvatu - *Joint venture*

Za razliku od svih prethodno analiziranih oblika partnerstva navedeni oblik suradnje nije isključivo vezano za industriju zračnog prometa te se može naći i u ostalim industrijama. *Joint venture* je međukompanijski sporazum u kojem dva ili više partnera udružuju svoje resurse u cilju ostvarenja poslovnog pothvata. Konačni dobitak ili gubitak zračni prijevoznici dijele proporcionalno uloženom ili prethodno dogovorenim u ugovoru. Za razliku od običnog partnerstva ovaj sporazum je vremenski određen i ima za cilj jačanje pozicije na tržištu uz zaobilazanje zakonskih prepreka.

Joint venture sporazum za razliku od tradicionalnih oblika suradnje između zračnih prijevoznika podliježe vrlo strogim zakonskim propisima, a preduvjet sporazuma je *antitrust* imunitet od državnih tijela za zaštitu tržišnog natjecanja. Partneri koji koriste *joint venture* sporazum na tržište izlaze kao jedan prijevoznik, s tim da imaju pravo zadržati vlastiti *brand* i neovisnost.

³*Economy of scope and density* - također se koristi izraz „ekonomija razmjera“, je povećanje u proizvodnosti *input*-a koje proizlazi iz podjela rada i ušteda u materijalima kad kompanija povećava skalu ili razmjere svojih operacija.

Jedan od najvećih *joint venture* sporazuma u svijetu je onaj između Lufthansa grupe (Lufthansa, Austrian Airlines, Swiss i Bruxelles Airlines) s Air Canada i United Airlines koji nudi izbor od 300 transatlantskih letova dnevno između Europe i Sjeverne Amerike do 61-og odredišta. *Joint venture* predstavlja najviši stupanj suradnje gledano s ekonomske, pravne, tehničko-tehnološke strane nakon kojeg preostaje spajanje kompanija u jedinstveni poslovni subjekt. U Europi je udio stranog vlasništva ograničen na 49% dok je u SAD-u na 25%. Ovakav oblik suradnje u Hrvatskoj imala je Croatia Airlines u razdoblju od 1992. godine do 1999. godine sa Air France-om na inicijativu francuske kompanije.

U zajedničkoj suradnji Air France nije morao značajnije angažirati flotne kapacitete na do tada još uvijek nestabilnom tržištu zračnog prijevoza u Hrvatskoj. Suradnja je utjecala na povećanje produktivnosti planiranih kapaciteta, a sporazum se još odnosio i na robno-poštanske učinke.

Većina zrakoplovnih stručnjaka predviđa da će zrakoplovne alijanse i suradnja u zračnom prometu ostati osnovno obilježje industrije zračnog prometa. Ovakva partnerstva stvaraju dodatne pogodnosti za korisnike usluga uz optimalnije poslovanje zračnih prijevoznika [1].

3. PREDUVJETI I PRAVNI OKVIRI SPORAZUMA

Zračni promet po prirodi je globalan i predstavlja rezultat razgranate i kompleksne interakcije između država, proizvođača, operatora, procedura, i tehničkih sustava. Izuzetno je osjetljiv na vanjske utjecaje kao što su ekonomske, sigurnosne, demografske promjene i političku stabilnost pojedine regije ili svijeta u cjelini. Zbog osjetljivosti na globalne utjecaje prilikom analize međukompanijskih sporazuma i dugoročnog planiranja potrebno je razmotriti što veći broj čimbenika koji utječu na poslovanje. Iako je nemoguće utjecati na vanjske čimbenike ipak je temeljita analiza svakog pojedinog elementa bitna za razvoj i primjenu odgovarajuće poslovne strategije.

Prilikom strateškog planiranja koriste se dva modela: PEST i SWOT analiza. Politička, ekonomska, sociološka, i tehnološka analiza (*Political, Economic, Social, Technological* - PEST) predstavlja strateški alat koji služi za bolje razumijevanje postojećih tržišnih uvjeta. Pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na cijelu industriju ili samo na jednog prijevoznika, pojedini analitičari PEST analizu proširuju na još dva čimbenika, a to su ekološki i pravni. Uz PEST analizu koristi se i SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*-SWOT) analiza koja uz vanjske utjecaje detektira i prokazuje na unutarnje prednosti i nedostatke nekog zračnog prijevoznika.

Sve međukompanijske suradnje kao i cijeli životni ciklus partnerstva temelji se na analizi čimbenika samog procesa i vanjskih utjecaja koji su objašnjeni u nastavku diplomskog rada [2].

3.1. Regulativa zračnog prometa

Djelatnost zračnog prometa je od samih početaka pod velikim utjecajem složenih i rigoroznih mehanizama vanjske zaštite više od ijedne druge grane gospodarstva. Razlog tome je složenost i specifičnost industrije, razvoj tehnologije, zaštita svih sudionika u prijevozu, globalni utjecaji, zaštita okoliša, itd.

Procesi deregulacije i liberalizacije zračnog prometa te pravni okviri unutar zračnog prometa posebno su obrađeni dalje u tekstu koji se odnosi na regulative zračnog prometa.

3.1.1. Deregulacija i liberalizacija zračnog prometa

Sedamdesetih godina prošlog stoljeća nastupilo je razdoblje deregulacije i prepuštanja gospodarstva prirodnim snagama konkurencije. Proces deregulacije posebno je bio aktualan u prometnom sektoru koji čini relativno heterogenu skupinu grana i u cjelini svakako ne predstavlja prirodni monopol čime bi bila opravdana potreba regulacije. Za razliku od

željezničkog prometa, cestovni i zračni prijevoz roba i putnika ne mogu se smatrati prirodnim monopolima već se radi o kompetitivnim granama. U prometu postoji značajna intermodalna konkurencija, pa je unakrsna cjenovna elastičnost potražnje visoka. Pokušaj deregulacije često je nailazio na otpor, unatoč tome u području prijevoza postignut je najbolji rezultat u deregulaciji. Pozitivni rezultati najzornije se mogu prikazati na primjeru deregulacije zračnog prometa SAD-a. S jedne strane pritisak tržišta, a s druge strane zračnih prijevoznika 1978. godine dovodi do deregulacije zračnog prometa i to nakon punih 40 godina od donošenja pravnog akta za civilni zračni prijevoz 1938. godine u SAD-u. Povećanje broja stanovnika, rast ekonomske moći, velike geografske udaljenosti, razvoj novih tehnologija legitimni su poticaj u razvoju zračnog prometa. Liberalniji pristup tržištu odnosi se u velikoj mjeri na ekonomski aspekt, u smislu slobode kreiranja tarifa, određivanja ruta i frekvencija, ulazak i izlazak s tržišta, dok je područje sigurnosti ostalo pod nadzorom državnih i međunarodnih regulatornih tijela [6].

Proces deregulacije u industriji zračnog prometa ubrzo se proširio iz SAD-a na Europu kroz tri paketa mjera. 1987. godine na snagu stupa prvi paket mjera koji je bio djelomično fleksibilan po pitanju tarifa, kapaciteta i pristupa tržištu za zemlje članice Europske unije (*European union*- EU). Dvije godine kasnije donosi se drugi paket mjera u kojem se dodatno smanjuju regulatorna ograničenja. Treći paket liberalizacijskih mjera Vijeće donosi 1992. godine, a reforme stupaju na snagu godinu dana kasnije čime su postavljeni formalni uvjeti za provedbu tržišnog režima u zračnom prometu.

Navedenim mjerama stvoreni su uvjeti za buduću liberalizaciju tržišta zračnog prometa između europskih država i SAD-a. Republika Hrvatska odnose sa SAD-om nakon raspada Jugoslavije nastavila je preuzimajući bilateralni sporazum o zračnom prometu između Sjedinjenih Američkih Država i Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. 2011. godine stupa na snagu postignuti dogovor iz 2008. godine sa SAD-om *open skies*⁴ sporazum koji regulira pravo na *code-share* te dolazak na američko tržište.

Proces liberalizacije u Europi je najveći utjecaj imao na razvoj turizma, što je u konačnici dovelo do zagušenja prometnih tokova i nedostatka kapaciteta zračnih luka. Osim na sam razvoj industrije zračnog prometa, zračni promet je imao velik utjecaj i na gospodarstvo i ekonomiju. Proces deregulacije i liberalizacije u zračnom prometu Europe u odnosu na SAD je uvelike specifičan i još uvijek nije u poziciji stvarne primjene. Razlog tome su ekonomsko-socijalne razlike, različite vlasničke strukture, tehničko-tehnološka neujednačenost, informacijski stupanj razvijenosti, jezične barijere, itd. Uz mnoštvo pozitivnih stvari deregulacijom i liberalizacijom nastali su problemi i to oni sigurnosni.

Pojavom niskotarifnih prijevoznika i sve veće konkurencije nastoje se smanjiti troškovi uključujući i visoke troškove za održavanje sigurnosti zračnog prijevoza kako bi se nižom cijenom pobjedilo konkurenciju. S druge strane otvoreno tržište dodatno će osnažiti

⁴*Open Skies* - označuje pojam otvoreno nebo, a predstavlja međunarodni koncept koji zahtijeva liberalizaciju pravila i propisa međunarodne zrakoplovne industrije, posebice komercijalno zrakoplovstvo kako bi se stvorilo slobodno tržišno okruženje za zrakoplovnu industriju.

konkurenciju i dovest će do eliminacije onih slabijih i neefikasnih prijevoznika sukladno tržišnim zakonima [7].

3.1.2. Pravni okviri zaštite tržišnog natjecanja unutar zračnog prometa

Najznačajniji poticaj liberalizacije tržišta zračnog prometa unutar Europe svakako je neujednačeni odnos snaga i prava letenja tržišta zračnog prometa SAD-a i europskih zemalja. Otvaranje tržišta unutar Europe i prema zemljama koje gravitiraju Europi, omogućava se dolazak konkurencije s ciljem konkurentnije i jače konkurentske moći europskog zračnog prijevoza kako u Europi tako i izvan nje. U okviru zaštite tržišnog natjecanja europska regulativa definira niz pitanja relevantnih za različite oblike međukompanijske suradnje u zračnom prometu. Za međukompanijski odnos dominantnu ulogu imaju sljedeća područja problematike (slika 2.) [8]:



Slika 2. Područja problematike međukompanijskog odnosa

1.) Zabranjeni sporazumi

Zabranjeni sporazumi su sporazumi kojima se:

- izravno ili neizravno utvrđuju kupovne ili prodajne cijene, odnosno drugi trgovinski uvjeti,
- ograničavaju ili nadziru proizvodnja, tržišta, tehnološki razvoj ili ulaganje,
- dijele tržišta ili izvori nabave,

- primjenjuju nejednaki uvjeti na istovrsne poslove s različitim poduzetnicima, čime ih se dovodi u nepovoljni položaj u odnosu na konkurenciju,
- uvjetuje sklapanje ugovora prihvaćanjem od drugih ugovornih stranaka dodatnih obaveza koje po svojoj prirodi ili običajima u trgovini nisu u vezi s predmetom tih ugovora.

Zabrana sklapanja ograničavajućih sporazuma igra ključnu ulogu kod kompanija jer im omogućava konkurentno tržište i ekonomski rast, a potrošačima tržišno natjecanje, niže cijene i veći izbor. Najčešći oblik zabranjenog sporazuma je kartel, a odnosi se na sporazum između tržišnih takmaca s ciljem da isključi ili ograniči tržišno natjecanje sudionika sporazuma radi ostvarenja dodatne zarade [8].

2.) Zlouporaba vladajućeg položaja

Vladajući položaj sam po sebi nije zabranjen, ali kompanija koja ima veću tržišnu snagu u vladajućem položaju ima odgovornost za postupanje prema drugim sudionicima na tržištu. Tržišna snaga je sposobnost kompanije da utječe na cijene, proizvodnju, kvalitetu usluga, inovativnost i na tržišno natjecanje tijekom duljeg razdoblja. Kompanija u vladajućem položaju je ona koja se može zbog tržišne snage na tržištu ponašati neovisno o stvarnim ili mogućim konkurentima, potrošačima, kupcima ili dobavljačima.

Zlouporabu vladajućeg položaja čine:

- izravno ili neizravno nametanje nepravednih kupovina ili prodajnih cijena, odnosno drugih nepravednih trgovinskih uvjeta,
- ograničavanje proizvodnje, tržišta ili tehnološkog razvitka na štetu potrošača,
- primjena nejednakih uvjeta na istovrsne poslove s drugim kompanijama, čime ih se stavlja u nepovoljan položaj u odnosu na konkurenciju,
- uvjetovanje sklapanja ugovora pristankom drugih ugovornih stranaka na dodatne obveze, koje po svojoj prirodi nisu u nikakvoj vezi s predmetom tih ugovora.

Prema hrvatskoj regulativi o tržišnom natjecanju u vladajućem položaju se nalazi kompanija koja ima tržišni udio veći od 40%, a u zajedničkom vladajućem položaju ako se nalaze tri ili manje kompanija s udjelom većim od 60%, odnosno pet ili manje kompanija s udjelom većim od 80% [8].

3.) Državne potpore

Državne potpore predstavljaju svi stvarni i potencijalni rashodi ili umanjeni prihodi države koje dodjeljuju davatelji državne potpore. Prema vrsti državne potpore se dijele na programe državnih potpora i pojedinačne potpore.

Program državne potpore je akt na temelju kojeg se unaprijed neodređenim korisnicima dodjeljuju pojedinačne državne potpore i akt na temelju kojeg se državna potpora, koja

unaprijed nije vezana uz poseban projekt, dodjeljuje jednom ili više korisnika na neodređeno vrijeme i/ili u neodređenom iznosu.

Pojedinačna državna potpora je ona potpora koja nije dodijeljena na temelju programa državne potpore uz obvezu dodatnog odobravanja. Državna potpora dodjeljuje se ako su kumulativno ispunjeni sljedeći kriteriji:

- dodjelom potpora pojedina kompanija ili kompanije stavljaju se u povlašteniji položaj u odnosu na konkurente,
- potpora se dodjeljuje iz državnih sredstava,
- potpora se dodjeljuje na selektivnoj osnovi,
- dodjelom potpora narušava se ili prijeti narušavanjem tržišnog natjecanja u mjeri u kojoj to može utjecati na trgovinu između Hrvatske i članica EU-a [8].

4.) Koncentracija

Koncentracija nastaje spajanjem kompanija koje osnivaju novo društvo ili nastavljaju poslovati pod imenom jednoga od njih. Može nastati i stjecanjem kontrole ili prevladavajućeg utjecaja jedne ili više kompanija nad drugom, stjecanjem većine dionica, ili udjela ili stjecanjem većine prava glasa. Primjeri u industriji zračnog prometa koncentracije su *joint venture* i *code-share* sporazumi. Koncentracija je zabranjena u slučaju da se utvrdi negativno djelovanje na tržišno natjecanje i da će uzrokovati stvaranje novog ili jačanje postojećeg vladajućeg položaja jedne ili više kompanija. Negativnosti koncentracije se mogu ogledati u manjem broju tržišnih takmaca, slabijem tržišnom natjecanju, mogućnosti kolizije, smanjenju pogodnosti za potrošače i zaprekama ulaska na tržište.

5.) Tarifni sustav

Praksa određivanja tarifa u zračnom prijevozu temeljila se na IATA-inim konferencijama na kojima su zračni prijevoznici dogovarali tarife za pojedine regije svijeta. Bilateralni sporazumi nisu definirali tarife u prijevozu nego su relevantne bile IATA-ine tarife uz odobrenje civilnih zrakoplovnih vlasti dotične države na koju se odnosila tarifa.

Donedavno konačna odluka o tarifama je bila pod državnom ingerencijom, zbog velikog broja zračnih prijevoznika koji su bili u vlasništvu države. 2008. godine stupanjem na snagu Uredbe 1008/08 omogućena je potpuna sloboda u određivanju tarifa za sve prijevoznike u Europskoj uniji. U svrhu održavanja tržišnog natjecanja pod jednakim uvjetima, cijena usluga zračnog prijevoza i svega ostalog što bi dodatno utjecalo na konačni ishod cijene usluge ne smije biti predmet rasprave i dogovora između pružatelja usluga u zračnom prometu [9].

6.) Dodjela slotova

Otvaranjem slobodnog tržišta narastao je i broj zračnih prijevoznika što je dovelo do prometnih zagušenja i dodjele slotova⁵. Kapaciteti na zračnim lukama nisu mogli pratiti ubrzani razvoj zračnog prometa koji je nastao liberalizacijom tržišta. Dodjeljivanje slotova mora biti transparentno i jednako prema svima zainteresiranim zračnim prijevoznicima. Uredbom 793/2004 proširena je odredba iz 1993. godine vezana za dodjelu slotova koja je značajna po kategorizaciji zračnih luka u skladu sa međunarodnom terminologijom, novu definiciju za nove prijevoznike, postupak dodjele slot-ova, jačanje koordinatora i ograničenje slobodne razmjene slotova.

Sve navedeno ima za cilj zaštitu i promicanje tržišnog natjecanja. Ukoliko sporazumi proizvode gospodarsku i ekonomsku korist za tržište i ne isključuju konkurenciju, temeljna načela tržišnog natjecanja nisu ugrožena. *Joint venture* sporazumi zahtijevaju tzv. *antitrust* imunitet, odnosno izuzeće od pravila za zaštitu tržišnog natjecanja [10]. Od 2010. godine u Hrvatskoj je na snazi Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja sa snažnim mehanizmom protiv narušavanja tržišnog natjecanja.

3.2. Utjecaj svjetske ekonomije i upravljanje rizicima u zračnom prometu

Industrija zračnog prijevoza uvelike ovisi o stanju privrede na lokalnoj i svjetskoj razini te je podložna cikličnim i sezonalnim promjenama. Ciklične promjene se najčešće vežu uz ekonomske promjene no u njih se mogu ubrojiti i drugi globalni faktori kao što su naftne krize, epidemije, prirodne katastrofe, terorizam, svjetska kriza itd. Industrija zračnog promet u prvih deset godina ovog stoljeća bilježi velike financijske gubitke uzrokovane povećanjem cijena nafte te financijskom krizom na globalnoj razini u razdoblju od 2008. do 2009. godine. Zračni prijevoznici bili su primorani prilagoditi se novonastalim situacijama i pojavi sve veće konkurencije na tržištu. Odgovor prijevoznika na nove izazove bio je restrukturiranjem, privatizacijom, spajanjem i akvizicijom prijevoznika. Novi izazovi donijeli su sa sobom i bankrot pojedinih zračnih prijevoznika koje se nisu uspjeli prilagoditi tržištu.

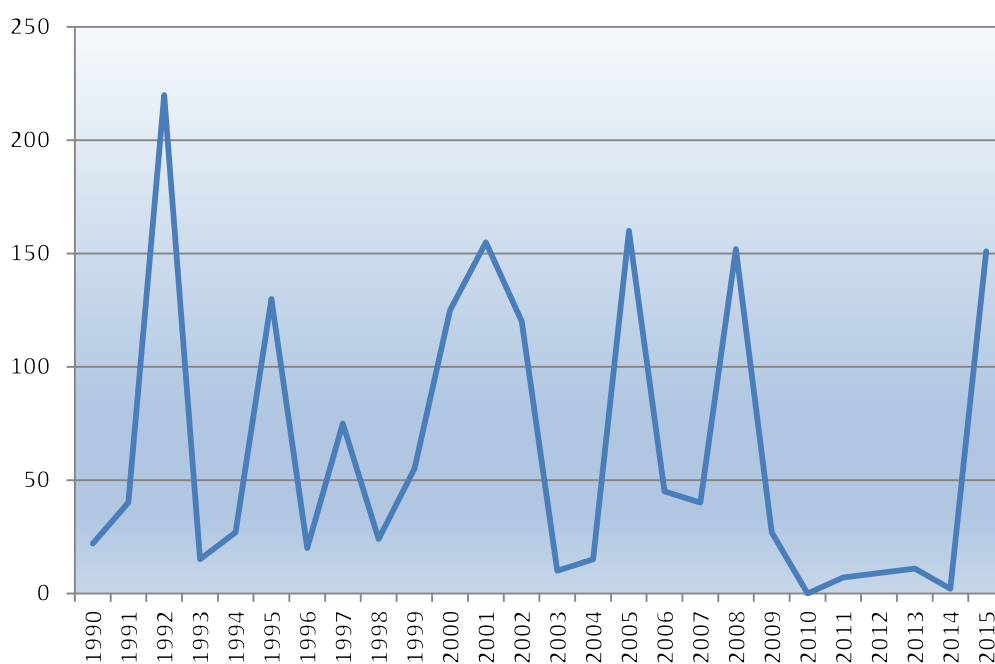
Sustavno upravljanje rizicima u zračnom prometu obilježavaju elementi međunarodne regulative kad su u pitanju sigurnosni standardi i sigurnosne zaštitne operacije, održavanje zrakoplova te osposobljavanje osoblja. Prethodna iskustva upravljanja rizicima iz operativnog dijela koristila su za uspostavu integriranog upravljanja rizicima u neoperativnom dijelu. Korporativni sustav upravljanja zračnih prijevoznika prihvatio je takav pristup s naglaskom na odgovornost upravljanja rizicima prema najširem dijelu sudionika, uzimajući u obzir da zračni promet predstavlja jednu od najsnažnijih svjetskih industrija, sa značajnim ekonomskim i društvenim učincima [11].

⁵ Slot predstavlja planirano vrijeme dolaska ili odlaska koje je na raspolaganju ili je dodijeljeno za kretanje zrakoplova određenog datuma na koordiniranom aerodromu.

3.2.1. Okruženje u industriji zračnog prometa

Zračni promet predstavlja vitalni dio rastuće globalizacije svjetskog gospodarstva. O tome najbolje govore podaci IATA-e o učincima zračnih prijevoznika za 2017. godinu. Potražnja je u porastu od 7,6% u odnosu na 2016. godinu, što je znatno iznad desetogodišnje stope rasta od 5,5%, dok je stopa rasta potražnje usporena na 6,2% u prosincu 2017. godine u odnosu na isti mjesec prethodne godine. Faktor popunjenosti povećao se za 0,9% te je iznosi 81,4% [12]. Razvoj industrije zračnog prometa u tehničkom, tehnološkom, gospodarskom, političkom smislu omogućilo je da danas putnici unutar 24 sata mogu stići bilo gdje na svijetu.

Rizici u industriji zračnog prometa najčešće su vezani za sigurnosne standarde i za sigurnosnu zaštitu operacija zrakoplova na zemlji ili u zraku, održavanje zrakoplova te školovanje osoblja što je propisano međunarodnim pravilima i uvjet je za dobivanje licence. U zračnom prostoru Europe svakodnevno se obavi više od 27.000 letova i preveze oko 2.2 milijuna putnika, a prognoze do 2035. godine predviđaju povećanje za još 45% u odnosu na trenutno stanje. Podaci za 2015. godinu govore da je ukupno u zrakoplovnim nesrećama koje su se dogodile na prostoru Europske unije poginulo 348 osoba što zračni prijevoz stavlja na sami vrh prijevoza po pitanju sigurnosti. Na grafikonu 2. prikazan je broj smrtno stradalih u zrakoplovnim nesrećama na području Europske unije u razdoblju od 1990. godine do 2015. godine [13].



Grafikon 2. Broj smrtno stradalih u zrakoplovnim nesrećama na području EU

Kad globalna ekonomija pokaže znakove usporavanja ili krize, ta činjenica ima značajne negativne posljedice na poslovanje zračnih prijevoznika. Zadnja ekonomska kriza svjetskih razmjera koja se dogodila 2008./2009. godine ostavila je posljedice za industriju zračnog prometa koja je generirala neto gubitke u visini od 30.7 milijardi USD. Prvo desetljeće 21.

stoljeća obilježile su konstantne krize koje su počele terorističkim napadom na SAD 11. rujna 2001. godine. U periodu od 2001. godine do 2009. godine zračni prijevoznici na svjetskom nivou ostvarili su ukupne gubitke od 52.5 milijardi USD, uz prosječnu neto profitnu marginu od -1,4% [11].

Poslovanje u promjenjivim uvjetima poseban su izazov za kompanije koje sustavnim upravljanjem rizicima kreiraju i održavaju dovoljnu razinu fleksibilnosti. Fleksibilnost im služi kao priprema za iduću krizu koja može izbiti u svakom trenutku. Rast cijena nafte koji je uslijedio nakon 2001. godine, primorao je zračne prijevoznike na uvođenje dodatne takse za gorivo, cijena mlaznog goriva dramatično je porasla s 55.3 US centi po galonu u prosincu 2001. godine, na 329.2 US centi po galonu u travnju 2008. godine, što je povećanje od šest puta u razdoblju od sedam godina [11].

Unatoč korištenju financijskih instrumenata zaštite od rizika budućih cijena goriva, tako veliko povećanje cijena goriva značajno je utjecalo na financijske rezultate zračnih prijevoznika, jer je na svjetskoj razini udio goriva u operativnim troškovima povećan s 13% u 2001. godini na 33 % u 2013. godini.

Procesi deregulacije i liberalizacije tržišta dodatno su potencirali proaktivan pristup zračnih prijevoznika problematici sve izraženijih poslovnih rizika. Rezultati takvog pristupa su vidljivi i iz financijskih rezultata zračnih prijevoznika u periodu 2010. godine do 2015. godine koje obilježava neto profit od 88 milijardi USD uz prosječnu neto profitnu marginu od 2,2%.

Dinamičke promjene odvijat će se i u budućnosti, što će još više pojačati zahtjeve prema financijskim stručnjacima da prepoznavajući pravu prirodu poslovnih rizika i izazova ispravno procjenjuju i unapređuju sposobnost kompanije [11].

3.2.2. Upravljanje rizicima zračnih prijevoznika

Svi sudionici tržišnog natjecanja suočavaju se s širokom lepezom strateških, operativnih i financijskih rizika, a posebnosti proizlaze iz specifičnih karakteristika pojedinih tržišta te veličini i financijskoj snazi pojedinih zračnih prijevoznika. Rizici i prilike su uvijek prisutni elementi poslovanja. Za kreiranje konkurentске pozicije zračnog prijevoznika ključno je uspostavljanje inovativnog i učinkovitog pristupa tehnikama i strategijama upravljanja rizicima. S naglaskom na uspostavljanje procesa koji podupire smanjenje neizvjesnosti i potiče iskorištavanje mogućnosti koje se nude na tržištu.

Uz kvalitativnu ocjenu bitno je kvantificiranje rizika kroz jačinu utjecaja, vjerojatnost pojave i brzinu nastanka. Naglašava se kako upravljanje rizikom kompanije (*Enterprise Risk Management* - ERM) treba krenuti u kvantificiranje rizika prije nego se strategija definira, a ne nakon definiranja strateških ciljeva. Uz to potrebno je uzeti u obzir činjenicu da ono što predstavlja rizik za jednu kompaniju može predstavljati priliku za drugu. Upravljanje rizicima na svim razinama korporativnog upravljanja zahtijeva zajedničke metode i procese, a zračni

prijevoznici su i prije uspostave integriranog ERM sustava upravljali neoperativnim rizicima, ali s obzirom na negativne financijske rezultate na nivou industrije zračnog prometa nedovoljno efikasno. U tablici 1. prikazani su elementi implementacije sustava upravljanja rizicima zračnih prijevoznika [11].

Tablica 1. Implementacija sustava upravljanja rizicima zračnih prijevoznika

OD:	DO:
Neformalne aktivnosti upravljanja rizicima	Proces upravljanja rizicima
Slabo razumijevanje rizika	Rizik razumljiv menadžmentu
Razmatranje rizika unutar poslovnih funkcija	Razmatranje rizika u kontekstu poslovne strategije
Izješćivanje je nedosljedno i usmjereno na kvantificiranje povijesnih podataka	Kvalitativni i kvantitativni podaci se analiziraju kao podloga za odlučivanje
Izješćivanje je lokalno i fragmentirano	Izješćivanje strukturirano unutar ERM procesa
Nije definirano vlasništvo nad rizicima	Jasno je definirano vlasništvo nad rizicima
Neformalno praćenje	Formalno praćenje

Izvor: [11]

Uspostava procesa integrirane funkcije upravljanja rizicima poboljšava organizacijsku učinkovitost i smanjuje troškove, a shvaćanje rizika omogućuje pravovremene akcije. Troškovi zračnih prijevoznika vezanih za sustavno upravljanje rizicima su relativno visoki. Kao dio svoje strategije upravljanja rizicima za ublažavanje utjecaja rasta cijena goriva zračni prijevoznici koriste financijske instrumente *hedging*-a⁶. Primarna svrha *hedging*-a goriva je smanjenje izloženosti kompanije neočekivanim promjenama u cijeni goriva.

Buduće trendove upravljanja rizicima kod zračnih prijevoznika svakako treba promatrati u kontekstu činjenice da putovanje zrakoplovom postaje sveprisutni proizvod koji si može priuštiti sve veći dio stanovništva. Izvjesnost daljnje deregulacije i liberalizacije u kontekstu svjetske industrije zračni prijevoz pozicionira kao jednog od generatora budućeg svjetskog gospodarskog razvoja. Kako se uloga zračnog prijevoza razvija, tako je nužno kroz regulatorne, organizacijske, operativne sustave omogućiti siguran i učinkovit prometni sustav koji će biti od koristi svjetskom gospodarskom razvoju [11].

3.3. Sigurnost u zračnom prijevozu

Zbog intenzivnog rasta zračnog prometa zadnjih godina svi sudionici poduzimaju stalne napore koji povećavaju razinu sigurnosti operacije letenja. ICAO dokumentom 9735 definira se sigurnost (*safety*) kao stanje u kojem je rizik ugroze ili štete ograničen na prihvatljivoj razini. Za razliku od sigurnosti postoji i sigurnosna zaštita (*security*) koja predstavlja sigurnosne

⁶*Hedging* je unaprijed dogovorena cijena goriva koja se primjenjuje putem ugovora bez obzira na daljnju fluktuaciju cijene na tržištu.

elemente definirane kao kombinacija mjera i angažiranih ljudskih i materijalnih resursa usmjerenih prema zaštiti međunarodnog civilnog zrakoplovstva od nezakonitih postupaka [14].

Područje sigurnosti sustava zračnog prometa ključna je pretpostavka razvojnog *trenda* i dinamike rasta potražnje za uslugama zračnog prijevoza. Pojam sigurnosti pojavljuje se u dva oblika, jedan od njih je zaštita a, odnosi se na nezakonite aktivnosti usmjerene prema destabilizaciji države u cjelini putem zrakoplovnog medija. Drugi oblik koji se pojavljuje, povezan je s propustima u tehničkom, operativnom i organizacijskom dijelu.

ICAO definira sustav upravljanja sigurnošću (*Safety Management System - SMS*) koji obuhvaća i definira neophodnu organizacijsku strukturu, nadzor te politiku i sigurnosne procedure. Funkcija SMS-a odnosi se na dinamičko upravljanje rizicima temeljeno na principima sustava kvalitete (*Quality Management System - QMS*). QMS se odnosi na primjerenu strukturu operativnih prijevoznčkih rizika primijenjenih u odgovarajućem sigurnosnom okruženju.

Upravljanje sigurnosnim rizicima često se izražava u tri stupnja:

- 1.) **reaktivni** - potrebna analiza i razumijevanje okolnosti koje su utjecale na određeni sigurnosni propust,
- 2.) **proaktivni** - izbjegavanje nevolja rješava se statističkim, vizualnim, analitičkim i izvještajnim alatima,
- 3.) **predviđajući** - korištenjem stohastičkih modela i vjerojatnosti rizičnih događaja predviđaju se čimbenici sigurnosne ugroze [2].

Nakon terorističkog napada na SAD 11. rujna 2001. godine osnovana je IATA-ina operativna sigurnosna revizija IOSA, kako bi se na svjetskoj razini izjednačili standardi primjene sigurnosnih aktivnosti. IOSA standardi usklađeni su sa standardima savezne uprave za civilno zrakoplovstvo (*Federal Aviation Administration - FAA*) i ICAO standardima. U zadnjih dvadeset godina broj nezakonitih radnji iznosio je 487, od čega je polovica zaustavljena u samom pokušaju. U svijetu prosječno godišnje pogine 240 ljudi, dok broj ranjenih iznosi 4.094.

Na području Europe djeluje Europska agencija za zrakoplovnu sigurnost (*European Aviation Safety Agency - EASA*) koja je glavni nositelj provedbe organizacijskih i legislativnih komponenti sigurnosti. Nadležna je za utvrđivanje minimalnih sigurnosnih i tehničkih uvjeta kao i za njihovu provedbu. Također na području sigurnosti zrakoplova trećih zemalja osnovan je program ispitivanja sigurnosti zrakoplova (*Safety Assessment of Foreign Aircraft - SAFA*) koji je 2010. godine ubuhvaćao 42 države. Na temelju podataka prikupljenih prilikom inspekcije Europska Komisija ovlaštena je sastaviti listu zrakoplova kojima je zabranjen pristup zračnim luka unutar EU-a. Još jedna od mjera zaštite koje provodi IATA je i program za kompanije koje se bave zemaljskim opsluživanjem zrakoplova, putnika, robe i pošte (*IATA Safety Audit for Ground Operations Program - ISAGO*). Cilj ISAGO programa je unaprijediti

operativnu sigurnost u vidu smanjenja broja ozljeda operativnog osoblja, smanjenja šteta na zrakoplovima i opremi te ukidanje prekomjernih revizija.

Slijedom terorističkih napada u svijetu povećana je razina kontrole putnika na zračnim lukama dodatnim sigurnosnim mjerama. Takve mjere dodatno su utjecale na smanjenje protočnosti putničkih tokova na zračnim lukama. Na osnovu toga IATA je pokrenula inicijativu diferenciranja i kategoriziranja putnika prema procjeni stupnja sigurnosti odvajanjem koridora - traka protočnosti putnika na zračnim lukama [2].

3.4. Organizacija zračnog prijevoznika

Preduvjet za ostvarivanje poslovnih ciljeva svakog poslovnog subjekta svakako je odabir odgovarajuće organizacijske strukture. Pod pojmom kvalitetna organizacijska struktura podrazumijeva se učinkovita eksploatacija raspoloživih resursa, jasna raspodjela odgovornosti, pravovremena izmjena informacija i komunikacija između svih relevantnih subjekata koji sudjeluju u organizaciji. Najvažnija karika u radnom lancu svakako su ljudski resursi, njihovo znanje, vještine, radno iskustvo i želja za radom i dokazivanjem [2].

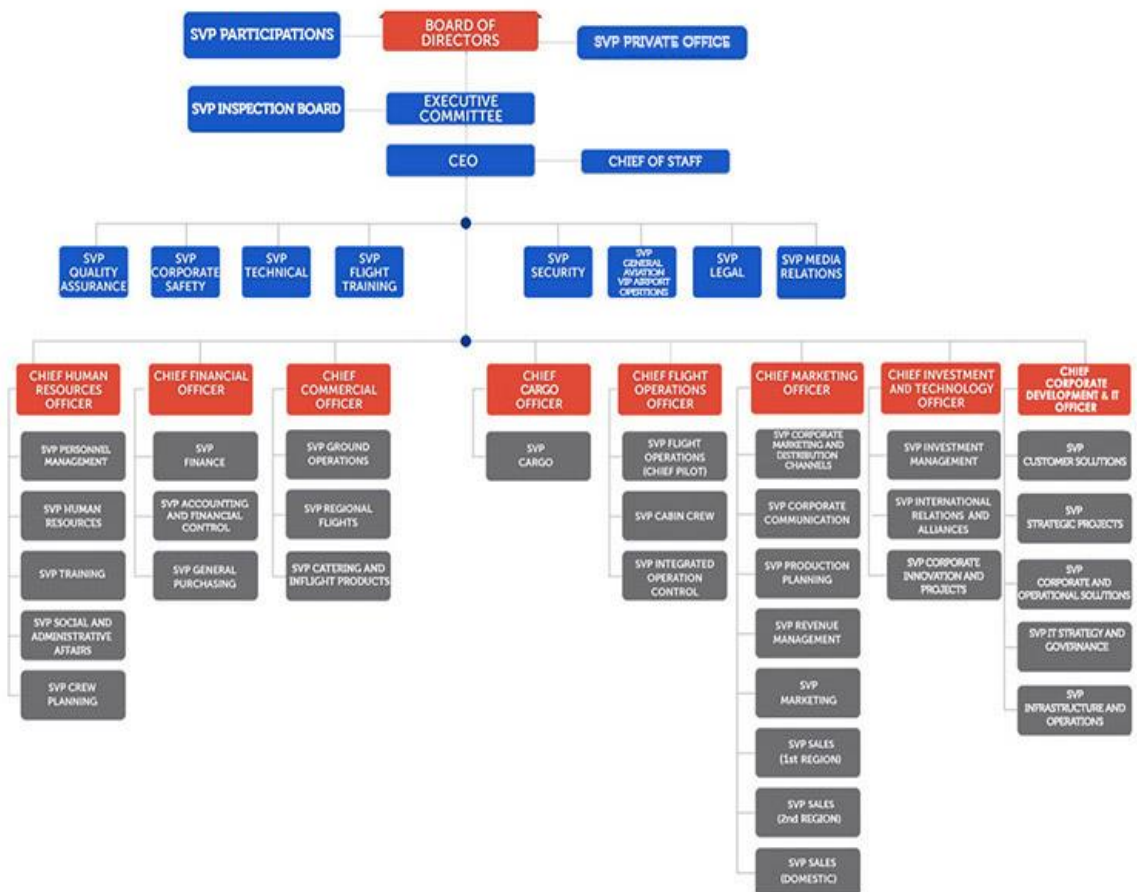
Zračni prijevoznici u današnjem globalizacijskom svijetu podložni su vanjskim utjecajima kao što su politički utjecaji, pravni utjecaji, sigurnosni i tehnološki utjecaji. Osim vanjskih čimbenika, veliku ulogu imaju i unutarnji čimbenici u koje se ubrajaju: ljudski i financijski resursi, modeli poslovanja, strategija, itd. U cilju prilagodbe na tržištu današnji zračni prijevoznici nemaju jedinstvenu formulu za organizaciju svojih kompanija pa su česte modifikacije i unapređenja organizacijske strukture.

Unutar organizacijske strukture zračnog prijevoznika poslovne jedinice koje se bave međukompanijskom suradnjom imaju različite nazive kao što su sektor, odjel međukompanijskih odnosa, komercijalni sporazum, itd. Različiti nazivi povezani su ovisno o karakteristikama pojedinog prijevoznika. Komunikacija i koordinacija s partner prijevoznikom obavlja se preko službe za međukompanijske odnose, pogotovo tijekom procesa pregovaranja ili izmjene pojedinih parametara.

U većini zračnih prijevoznika koji su članovi svjetskih alijansi, međukompanijsko partnerstvo obuhvaća i rad u alijansi pa je riječ o većim organizacijskim cjelinama koje su dodatno podijeljene prema različitim kriterijima. Na slici 3. prikazana je organizacijska struktura Turkish Airlines-a [15]. Poslovna jedinica zadužena za međukompanijsku suradnju nalazi se u sektoru međunarodnih odnosa i alijansi.

Za zračnog prijevoznika važno je da organizacijska jedinica koja se bavi međukompanijskim odnosima bude jedinstvena odnosno da nije podijeljena na više sektora. U protivnom negativno će utjecati na produktivnost, komunikaciju između partner kompanija, komunikaciju unutar same kompanije te može prouzročiti eventualna kašnjenja i nepoštivanje

rokova. Jedan od ključnih čimbenika uspješne dugoročne suradnje svakako je razina međusobnog dijaloga i uvažavanja, povjerenje i ravnopravnost partnerstva.



Slika 3. Organizacijska struktura Turkish Airlines-a

4. IMPLEMENTACIJA CODE-SHARE SPORAZUMA

Code-share sporazumi u praksi se najčešće sastoje od općeg dijela i četiri posebna aneksa u kojima se definira red letenja, rezervacijske procedure, zemaljske operacije i

financijski modeli poslovanja. Radi što boljeg snalaženja nadležnih službi korisno je da međukompanijski partneri imaju iste ili slične predmetne dokumente o zajedničkoj suradnji.

Sporazum se sastoji od glavnog dijela koji se odnosi na pravni dio, a dodaci ugovoru se odnose na specifična područja sukladno poslovnim procesima na koje se odnose. Glavni dijelovi *code-share* sporazuma obrađuju:

- definicije stručnih pojmova,
- tehničke i operativne zahtjeve,
- red letenja,
- zemaljske operacije,
- besplatne karte i karte s popustom,
- financijske modele poslovanja,
- osiguranje,
- međukompanijsku komunikaciju,
- rješavanje pravnih sporova,
- tajnost podataka,
- valjanost i prekid ugovora itd. [16].

4.1. Red letenja zračnih prijevoznika

Red letenja kreira se kako bi privukao veliki broj korisnika u širokoj ponudi tržišta, a najvažnija stavka je profitabilnost kompanije. Iako vođen politikom smanjenja troškova, red letenja mora biti atraktivan putnicima što često ova dva preduvjeta stavlja na suprotne strane.

Kako bi red letenja bio atraktivan krajnjim korisnicima, zračni prijevoznici moraju pravilno i argumentirano izabrati odredišta, zračne luke u odredištima, dovoljan broj frekvencija polazaka i dolazaka, moraju uskladiti vremena polijetanja i slijetanja s partner kompanijama. U ostale kriterije može se ubrojiti pravilan odabir zrakoplova, davanje prednosti izravnim letovima u odnosu na one koji vrše međuslijetanje, itd. [16].

4.1.1. Dizajniranje mreže letova

Red letenja može se definirati kao umjetnost dizajniranja strukture letova koja osigurava optimalni kvalitativni i kvantitativni servis putnicima uz povoljne financijske uvjete prijevoznicima. Logistika reda letenja očituje se u usklađenim vremenima unutar reda letenja matičnog prijevoznika s redovima letenja drugih prijevoznika, davanjem prednosti izravnom letu u odnosu na letenje s međuslijetanjem. Postoje određena pravila stvaranja reda letenja koja doprinose njegovom lakšem praćenju. Tu spadaju sljedeća pravila:

- postaviti identična vremena dolazaka i odlazaka tijekom tjedna,
- istim tipom zrakoplova planirati zajedničko opsluživanje s izuzetkom u slučaju niske potražnje,
- koristiti isti broj letova u promatranom tjednu,
- upotrebljavati uvijek iste dnevno izlazno/ulazne *gate*-ove,
- velika transferna tržišta ostaviti bliže jedne drugima kako bi se olakšao zemaljski transfer [2].

U svakodnevnom poslovanju logistika reda letenja je kompromis atraktivnosti postojećih ograničenja unutar i izvan kompanije te načela minimizacije troškova. Zračnim prijevoznicima na putu za ostvarenje maksimalno atraktivnih letova stoji niz čimbenika kao što su:

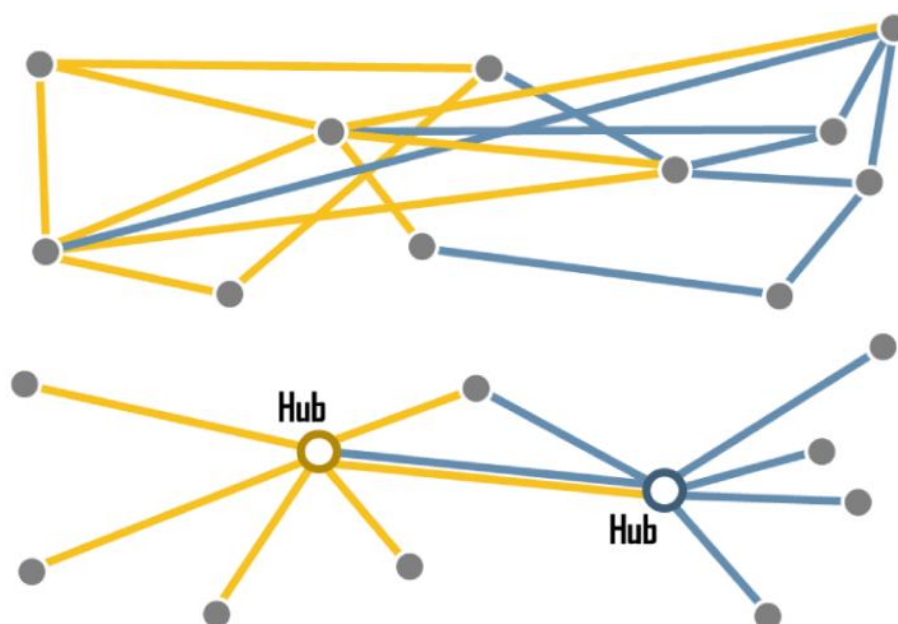
- radna vremena i kapaciteti zračnih luka,
- politika dodjele slotova,
- ograničenja kontrole letenja,
- zabrana noćnih letova,
- radno vrijeme posade, letačkog i kabinskog osoblja,
- međudržavni odnosi itd. [16].

Pojava *hub and spoke*⁷ sustava usporedno s procesom liberalizacije i deregulacije zračnog prometa u SAD-u utjecala je na racionalizaciju mreže prelazaka s linearne rutne strukture na rutnu strukturu putem čvorišne zračne luke (*hub*). Slika 4. prikazuje usporednu analizu linearnog prometnog povezivanja od točke do točke i sustava velikih prometnih čvorišta prije i poslije deregulacije zračnog prometa [17].

Razvoj velikih centralnih prometnih čvorišta bio je okidač formiranja gotovo svih oblika međukompanijske suradnje. Proširenje mreže letova putem *code-share* suradnje, uglavnom unutar iste alijanse, izazvalo je grupiranje zračnih prijevoznika prema čvorišnim zračnim lukama. Iako zračni prijevoznici različitih alijansi mogu opsluživati iste zračne luke, dominacija pojedinih alijansi na određenim prometnim čvorištima je izražena i logična s obzirom na lokaciju baze zračnog prijevoznika.

Model umnožavanja mrežne strukture omogućava veliki sustav vezanih letova i učinkovito pokrivanje velikog broja destinacija. Čvorišne zračne luke velikih kapaciteta okosnica su navedenog sustava, ali istovremeno i slaba točka s obzirom na kašnjenja. Za putnike koji koriste vezane letove preko čvorišnih zračnih luka kašnjenje na jednom kraju sustava može uzrokovati kašnjenje sljedećeg leta, što se dalje odražava na ostale letove.

⁷*Hub and spoke*- Sustav priključnih i disperzivnih letova koji se obavljaju na transfernoj zračnoj luci.



Slika 4. Prometno povezivanje prije i poslije deregulacije zračnog prometa

Na razini industrije, u kontekstu putničkog zračnog prometa, IATA Rezolucija 765 obrađuje postupke definiranja minimalnog vremena (*Minimum Connecting Time* - MCT) na zračnim lukama potrebnog za transfer putnika i prtljage s jednog leta na drugi, uključujući i transfere intermodalnog prijevoza putnika ako postoji [18].

Odstupanja od MCT-a u međukompanijskoj suradnji *code-share* oblika rezultiraju neusklađenim zajedničkim proizvodom, pri čemu je jedan od partnera redovito u podređenoj komercijalnoj poziciji ukoliko se iznimke ne usklade. Zračni prijevoznik sukladno iskustvu iz prakse za svoje letove propisuje i primjenjuje MCT iznimke dužeg vremenskog intervala u odnosu na standardni, što marketinški prijevoznik na istoj zračnoj luci i ostalim letovima ne mora prihvatiti. U tom slučaju marketinški prijevoznik je u boljoj poziciji po mjestu koje zauzima u rezervacijskim sustavima, ali i većem broju mogućih vezanih letova u odnosu na operativnog prijevoznika. Jednaka problematika prisutna je u obrnutoj situaciji kada se radi o MCT iznimkama kraćih vremenskih intervala u odnosu na standardne.

Ukoliko operativni prijevoznik u suradnji sa zračnom lukom i pružateljima zemaljskih usluga može realizirati transfere s jednog leta na drugi ispod standardnog MCT-a, tada marketinški prijevoznik ostaje potencijalno uskraćen za moguće konekcije unutar vremenskog perioda nastalog razlikom između standardnog MCT-a i iznimaka.

U cilju usklađivanja s iznimkama operativnog prijevoznika, marketinški prijevoznik nije ovlašten objaviti i primjenjivati iznimke od standardnog MCT-a za svoje marketinške letove bez suglasnosti operativnog prijevoznika. Kvalitetnom međukompanijskom suradnjom partneri će uskladiti zajednički proizvod na način da se izvrši strategija operativnog prijevoznika koji snosi potpunu odgovornost za let i potencijalne neregularnosti u prometu.

Napredni alati za analizu reda letenja kompanija partnera koriste složene algoritme za izračun najpovoljnijih vezanih letova u okviru zadanih parametara [18].

4.1.2. Razmjena podataka reda letenja zračnih prijevoznika

Objavljivanje *code-share* letova kroz rezervacijske sustav zahtijeva stalno ažuriranje svih promjena u suradnji s partner prijevoznikom. Razlike u redu letenja bilo da se radi o (ljetnoj ili zimskoj) sezoni utječu na vezane letove koji su karakteristični za *free-sale code-share* koji obuhvaća širok spektar odredišta.

Dobivanjem dozvola svih nadređenih regulatornih tijela *code-share* partneri sastavljaju listu letova na kojoj će se bazirati buduća međukompanijska suradnja. Lista letova buduće suradnje sadrži točne podatke letova s njihovim vremenima polazaka, frekvencijama, periodima, tipovima zrakoplova i marketinškim brojevima letova. Dodjela marketinškog broja leta bitna je iz više razloga, objavljivanje nekog broja leta može obuhvatiti razdoblje od tri sezone odnosno godinu dana tijekom kojeg je moguće izvršiti rezervacije. Ukidanjem broja leta dovodi do intervencije na rezerviranim ili već prodanim kartama.

Prilikom suradnje za svakog *code-share* partnera određuje se raspon marketinškog broja koji će koristiti. Kriva procjena ili nedostatak brojeva može dovesti do prekida niza brojeva koji su već unaprijed određeni te za posljedicu ima prilagođavanje na postojeće. Uz obradu reda letenja, siguran pristup dodjeli raspona broja pridonosi efikasnijoj prilagodbi ostalih sustava u međukompanijskoj suradnji.

U svrhu bolje komunikacije i upravljanja reda letenja IATA jednom godišnje objavljuje priručnik (*Standard Schedules Information Manual- SSIM*) u kojem se razmjenjuju podaci u svrhu koordinacije slot-ova na zračnim lukama putem elektroničke pošte ili drugih dogovorenih načina komunikacije. Svaku promjenu parametara, otkazivanje leta ili potpuno ukidanje linije operativni prijevoznik je dužan obavijestiti marketinške partnere. Kontinuirana usporedba i obrada SSIM datoteke temelj je za razmjenu podataka o redu letenja u međukompanijskoj suradnji. SSIM datoteka zadrži sve informacije o letovima uključujući i one o izvanrednim i nekomercijalnim letovima, informacije o tipu zrakoplova, prometne restrikcije, informacije o terminalima na zračnim lukama itd.

U *code-share* sporazumu partneri definiraju na koji će način i koliko često razmjenjivati SSIM datoteke. Ukoliko partneri koriste iste sustave datoteke su dostupne cijelo vrijeme jednom i drugom partneru. Usporedba posljednje sa prethodnom SSIM datotekom temelj je obrade reda letenja, ukoliko sustav primijeti razlike i odstupanja posebnim alatima rješava nastale probleme. Sistemske poruke SSM (*Standard Schedules Message*) i ASM (*Ad-hoc Schedules Message*) imaju važnu ulogu za *code-share* suradnju. SSM prikazuje promjene reda letenja za jedan period ili seriju letova, a ASM za određeni let tri dana prije samog leta. Poruke se odmah šalju na sve unaprijed određene adrese uključujući i međukompanijske partnere [19].

Sistemske poruke koje se odnose na reda letenja sadržajno se razlikuju prema sljedećim općim odrednicama:

- **SKD** – ažuriranje reda letenja,
- **NEW** – informacije o novom letu,
- **CNL** – otkazivanje leta,
- **RIN** – ponovna uspostava leta,
- **RPL** – zamjena postojeće informacije o letu,
- **REV** – revizija perioda ili dana operacija,
- **FLT** – promjena broja ili oznake leta,
- **EQT** – promjena tipa zrakoplova,
- **TIM** – promjena vremena reda letenja,
- **CON** – promjena verzije zrakoplova,
- **RRT** – promjena rute,
- **ADM** – promjena informacije o letu,
- **RSD** – zahtjev za podacima o redu letenja,
- **ACK** – potvrda reda letenja,
- **NAC** – nema akcije.

Za razliku od jednostavnijih oblika *code-share* suradnje koji su fokusirani za izravne letove između domicilnih tržišta, kod složenijih suradnji uključuju se letovi na kojima partner kompanija nema prometnih prava za prodaju samostalnog segmenta, već samo u kombinaciji s drugim letom. Da ne bi dolazilo do takvih situacija potrebno je prethodno u *code-share* sporazumu definirati restrikcije prodaje za određene segmente u skladu sa prometnim pravima [19].

4.2. Rezervacijske procedure

Eksploatacija odabranih letova u *code-share* suradnji podrazumijeva utvrđivanje modela upravljanja kapaciteta. O modelu *code-share* poslovanja ovisi na koji će način i pod kojim uvjetima operativni prijevoznik upravljati svojim kapacitetom na letu.

U nastavku su obrađena dva modela koja se pojavljuju u praksi, a to su zakup dijela kapaciteta i dinamičko upravljanje kapacitetom.

4.2.1. Zakup dijela kapaciteta

Block *code-share* sporazum dijeli se na *hard* i *soft code-share*. Kad je sporazumom utvrđen *hard block* model poslovanja raspoloživi kapacitet operativnog prijevoznika dijeli se sukladno definiranoj formuli. Polazi se od fiksnog zakupa određenog broja sjedala po sistemu „*puno za prazno*“. Marketinški prijevoznik uzima u zakup dogovoreni broj sjedala, a svoj interes vidi u mogućnosti da zakupljeni kapacitet proda po povoljnijoj cijeni od utvrđenog

fiksno iznosa. Zakupljeni dio, marketinški prijevoznik plasira na tržište kao vlastiti let. U slučaju da ne proda cijeli zakupljeni dio marketinški prijevoznik nema ugovornu obvezu vraćanja neprodanog dijela kapaciteta operativnom prijevozniku. U praksi to znači da se stvarni kapacitet operativnog prijevoznika umanjuje za dio kapaciteta koji pripada marketinškom prijevozniku. Što se tiče upravljanja prihodima na letu svaki od partnera ima potpunu kontrolu nad svojim dijelom.

Soft block predstavlja fleksibilniji oblik suradnje te omogućava marketinškom prijevozniku povratak neprodanog dijela kapaciteta operativnom prijevozniku kojeg ovaj ponovno stavlja na raspolaganje u vlastite kapacitete. Rok za puštanje u prodaju neprodanih sjedala je 48 sati prije leta, što operativnom prijevozniku ne ostavlja veliku mogućnost za prodaju. Upravljanje prihodima u *soft block*-u jednako je kao i u *hard block*-u u smislu potpune kontrole i upravljanja kapacitetom za svakog od partnera u okviru svog dijela.

U navedenom komercijalnom sporazumu dogovorena cijena po sjedalu vezana je za čin prodaje prijevoznog dokumenta, što smanjuje rizik neprodanog zakupljenog sjedala. Cijena sjedala obično se utvrđuje posebno za prodano sjedalo *business* klase koje je znatno skuplje te za prodano sjedalo ekonomske klase. Moguće su i detaljnije obračunske kategorije npr. posebna cijena za putnike koji zauzimaju sjedalo kao transferni putnici u odnosu na izravne putnike itd. [2].

4.2.2. Dinamičko upravljanje klasama knjiženja

Free-sale code-share temelji se na dostupnosti cijelog kapaciteta svim partnerima na letu. Slobodna prodaja marketinškog broja leta bez ograničenja kapaciteta pod kontrolom je operativnog prijevoznika. Kontrola kapaciteta u funkciji upravljanja prihodima na letu postiže se dinamičkim upravljanjem raspoloživosti klasa knjiženja.

Klase knjiženja u *free-sale code-share* suradnji operativnog i marketinškog prijevoznika potrebno je definirati u oba sustava. Referentni dokument na temelju kojeg se klase podešavaju za produkciju najčešće je SPA, iako usklađivanje klasa knjiženja može biti definirano i u sklopu *code-share* ugovora. Ovisno o tarifnim modelima i specifičnostima *code-share* linija u sklopu jednog partnerstva ponekad je potrebno komercijalno i sustavno definirati dvije ili više različitih tablica za usklađivanje klasa knjiženja operativnog i marketinškog prijevoznika.

Za marketinški broj leta maksimalan raspoloživi broj mjesta po transakciji najčešće je četiri, premda je moguće dogovoriti i drugačiju prodajnu kvotu između partnera. Manja prodajna kvota marketinškog prijevoznika daje veću kontrolu operativnom prijevozniku nad vlastitim kapacitetom. Omogućava mu djelomično ograničenje izravnog pristupa kapacitetu operativnog prijevoznika.

Mehanizam se temelji na otvaranju i zatvaranju klasa gdje operativni prijevoznik ima potpunu kontrolu. Kad prodajna kvota operativnog prijevoznika padne ispod četiri putem

sistemske poruke AVS (*Availability Status*) pripadajuća klasa knjiženja na marketinškom letu se zatvara i nije više raspoloživa za prodaju. Potpuno zatvaranje klasa knjiženja za prodaju na marketinškom broju leta ili će biti moguća lista čekanja koju obrađuje operativni prijevoznik pitanje je bilateralnog sporazuma *code-share* partnera. Promjena stanja kapaciteta po klasama operativni prijevoznik automatski šalje AVS poruku marketinškom prijevozniku, koji dalje šalje rezervacijskim sustavima. Ova sistemska poruka koristi se i kada nije u pitanju *code-share* kako bi se ažurirani podaci o raspoloživosti kapaciteta točno odrazili u svim globalnim distribucijskim sustavima [20].

Kontinuirano usklađivanje raspoloživog kapaciteta operativnog i marketinškog prijevoznika posebno dolazi do izražaja kod internetske prodaje gdje se izdavanje karte događa trenutno i rizik prodaje nepostojećeg kapaciteta je znatno veći. Općenito pogrešan prikaz raspoloživosti pojedinih klasa knjiženja za prodaju utječe ne samo na upravljanje kapacitetom, već predstavlja i realnu mogućnost *overbooking-a*, uvažavajući pretpostavku zagarantirane prodaje za marketinškog prijevoznika u *free-sale code-share* okruženju

Za razliku od AVS poruke koju sustav šalje automatski kada dođe do promjene stanja na letu bez obzira postoji li *code-share* suradnja ili ne, RAS (*Request for Availability Status*) je manualna akcija i koristi se isključivo u *free-sale code-share* aranžmanu. Sistemsom RAS porukom marketinški prijevoznik traži od operativnog prijevoznika podatke o raspoloživosti klasa knjiženja i to prilikom kreiranja *code-share* leta prvi puta [20].

4.3. Zemaljske operacije

Usklađenost procedure prihvata i otpreme putnika i prtljage partnerskih kompanija u funkciji optimizacije zajedničkog proizvoda dolaze do izražaja u *code-share* suradnji. Te čine jedan od ključnih elemenata zajedničkog proizvoda *code-share* partnera. Glavno pravilo koje se prakticira u *code-share* suradnji daje prednost propisima i pravilima operativnog prijevoznika. Operacije prihvata i otpreme putnika i prtljage u nadležnosti su operativnog prijevoznika.

Operativni prijevoznik koji obavlja let snosi troškove zemaljskih usluga u cijelosti uključujući naknade zračnih luka, regulatornih tijela i ostalih pristojbi. Različite putničke naknade i takse regulirane su na razini industrije zračnog prometa pa njihova međukompanijska naplata također funkcionira standardnim kanalima kao što je ICH. Prilikom izdavanja karte, putničke takse pripadaju zračnom prijevozniku koji prodaje kartu, a daljnje potraživanje operativnog prijevoznika temelji se na obradi dokumenata s leta zajedno s međukompanijskim obračunom tarife [21].

Prihode ostvarene od posebnih usluga kao što je naplata viška prtljage, prijevoz medicinskih slučajeva, naplata prijevoza životinja, prijevoz opasnog tereta i dr., zadržava operativni prijevoznik. Kad je u *itinerer* uključeno više zračnih prijevoznika, naknadu za

posebne usluge naplaćuje prvi prijevoznik za cijeli *itinerer*. Gdje marketinški prijevoznik nema svoju prodaju, operativni prijevoznik preuzima poslove vezane za promjenu i izdavanje zrakoplovnih karata marketinškim putnicima.

U *code-share* suradnji sve žalbe putnika na bilo koji segment usluge zračnog prijevoza upućuju se na operativnog prijevoznika. Putnik koji je knjižen na marketinškom broju leta može žalbe i primjedbe uputiti prijevozniku za čiji let je i kupio kartu. Ako putnik inzistira da njegov slučaj vodi marketinški prijevoznik, operativni prijevoznik dužan je pružiti i proslijediti sve potrebne informacije marketinškom partneru na daljnju obradu.

Registraciju putnika i prtljage za let obavlja operativni prijevoznik. Potrebno je informirati putnika o komercijalnoj suradnji i o tome koja će kompanija obavljati let. Šalter za registraciju važna je točka gdje takva informacija mora biti transparentna. Na velikim zračnim lukama nije isključena mogućnost da dvoje zračnih prijevoznika polaze sa različitih terminala što neinformiranim putnicima može uzrokovati niz neželjenih neugodnosti. Isto tako informacija o pripadajućim brojevima leta svih marketinških prijevoznika potrebna je na monitorima i ostalim informativnim medijima putem kojih se pružaju informacije o letu zrakoplova.

Za putnike knjižene na marketinškom broju leta na ukrcajnoj propusnici vidljiva su oba broja leta, operativni i marketinški, dok privjesak na prtljazi nosi oznaku isključivo operativnog prijevoznika. Rukovanje prtljagom u potpunosti je pod kontrolom operativnog prijevoznika kao i rješavanje svih neregularnosti vezanih za prtljagu. Izdavanje ukrcajnih propusnica za cijelo putovanje (slika 5., [25]) na kojem sudjeluje više prijevoznika, potrebna je specifična komunikacijska veza između sustava zračnih prijevoznika i njihovih pružatelja zemaljskih usluga. Bez razmjene podataka između relevantnih sustava nije moguća alokacija mjesta, već se ukrcajna propusnica za sljedeći dio putovanja izdaje na sljedećoj zračnoj luci. Ova tehnička funkcionalnost IATCI (*IATA Through Check - In*) inače je važna za pružanje kvalitetnije usluge na jednom mjestu [22][22].



Slika 5. Ukrcajna propusnica za cijelo putovanje

Kad je u pitanju *code-share* i knjiženje na marketinškom broju leta, putnik se može prijaviti na let putem internetskih stranica operativnog prijevoznika. Standardna registracija putnika obavlja se na zračnoj luci dva do tri sata prije leta, a točno vrijeme otvaranja i zatvaranja šaltera za registraciju putnika i prtljage definira operativni prijevoznik. Marketinški prijevoznik stoga je dužan informirati svoje putnike na *code-share* letu ukoliko se radi o drugačijim vremenskim okvirima operativnog prijevoznika u odnosu na praksu.

Kontrola dokumenata prilikom registracije i prihvata putnika na let u nadležnosti je operativnog prijevoznika. Za sve eventualne štete uzrokovane propustom u obradi putnika odgovoran je operativni prijevoznik, dok je marketinški prijevoznik oslobođen ovakve vrste odgovornosti. Za visokoplatežne putnike poslovne klase te putnike više razine gdje god je to moguće, osigurava se poseban šalter za registraciju putnika i prtljage, kao i posebne sigurnosne trake u cilju brže i efikasnije usluge. Time se podiže kvaliteta usluge u cjelini dostupna u jednakoj mjeri za putnike operativnog i marketinškog prijevoznika. U *code-share* sporazumu definira se dozvoljena količina prtljage za svakog od partnera kad je u ulozi operativnog prijevoznika. To se odnosi na ručnu i predanu prtljagu te posebne kategorije prtljage u okvirima propisane težine i dimenzija.

Operativni prijevoznik odgovoran je za rukovanje prtljagom, a to znači i za sve potencijalne neregularnosti tijekom procesa prihvata, otpreme i prijevoza u cjelini. Neregularnosti obuhvaćaju: kašnjenje prtljage, oštećenje, krađu i gubitak. Svu potrebnu dokumentaciju vezanu za neregularnosti prijevoza prtljage priprema i obrađuje operativni prijevoznik kao i troškove dostave i kašnjenja prtljage [20].

4.4. Financijski modeli poslovanja

U *hard block* modelu poslovanja marketinški prijevoznik plaća cijeli zakup operativnom prijevozniku po principu „*puno za prazno*“ bez obzira na ostvarenu prodaju. Ukoliko se na marketinškom letu prekorači zakupljeni dio a operativni prijevoznik raspolaže slobodnim kapacitetom i može prihvatiti još putnika, višak kupona dodatni je prihod koji zadržava operativni prijevoznik. Cijena zakupa sjedala ovisi o fleksibilnosti uvjeta, pa će u *hard block*-u prosječna cijena po sjedalu biti niža u odnosu na fleksibilniji *soft block* u kojem marketinški prijevoznik ne snosi rizik od plaćanja sjedala koja nije prodao.

Pojedini zračni prijevoznici naplaćuju od marketinškog prijevoznika posebnu naknadu za putnike koji se nisu pojavili na letu a njihova sjedala su ostala blokirana. U skladu s načelima zaštite integriteta prihoda, takva dodatna naknada potpuno je legitimna. Iz perspektive operativnog prijevoznika *hard block* podrazumijeva zagarantirani prihod po letu neovisno o realizaciji prodaje marketinškog prijevoznika. U *soft block*-u nema garancije prihoda, već razina prihoda izravno ovisi o prodajnoj aktivnosti marketinškog partnera. S druge strane s pozicije marketinškog prijevoznika, *hard block* zahtjeva aktivnu prodaju kako bi se pokrio trošak zakupa i ostvarila zarada. *Soft block* omogućava ležerniji pristup s obzirom da se trošak bazira na realizaciji [2].

Kod financijskog obračuna karakterističnog za *free-sale* financijski model poslovanja, operativni prijevoznik preuzima kompletan prihod s leta neovisno je li prihod ostvario na operativnom ili marketinškom broju leta. Temeljni modeli financijskih modela primjenjivih u *free-sale code-share* suradnji mogu se općenito podijeliti na sljedeći način:

- ukupan prihod s leta zadržava operativni prijevoznik bez naknada marketinškom prijevozniku,
- marketinški prijevoznik ostvaruje *code-share* proviziju za letove prodane na svom marketinškom broju leta i karata,
- fiksni iznosi prema klasama knjiženja definiranim za *code-share* primjenu.

Za strukturu prihoda na letu uključujući marketinške letove *code-share* partnera, u konačnici je odgovoran operativni prijevoznik. Jedan od najvažnijih mehanizama kontrole kapaciteta koji se bilateralno definira između partnera svakako je usklađivanje klasa knjiženja kroz sustav primjenjiv u svim varijantama *free-sale*-a neovisno o kojem financijskom obliku se radi. Plasiranje *code-share* broja leta na tržište, osim marketinškom prijevozniku omogućava prodaju i ostalim zračnim prijevoznicima koje nisu u *code-share* partnerstvu.

Neovisno o kojem se modelu financijskog aranžmana radi, primjena financijskih uvjeta u *code-share* partnerstvu definiranih bilateralnim sporazumom odnosi se isključivo na konkretne *code-share* partnere. Međukompanijski obračun s ostalim zračnim prijevoznicima temelji se na primjenjivim sporazumima sukladno ostvarenoj međukompanijskoj suradnji [19].

5. KOMPARATIVNA ANALIZA CODE-SHARE UGOVORA U EUROPSKOJ UNIJI

Uspješnost *code-share* suradnje očituje se na metodologiji udjela prevezenih marketinških putnika na letu operativnog prijevoznika te u konačnici novčanim dobitkom oba partnera. Za što uspješniju suradnju potrebna je komunikacija između kompanija te usklađenost na svim razinama međusobne suradnje. Procesi praćenja kvalitete zajedničkog proizvoda temeljem međukompanijske suradnje u cjelini mogu ukazati kad je vrijeme za sljedeći stupanj partnerstva ili ukidanje i povlačenje iz komercijalnog oblika suradnje.

5.1. Tržišna zastupljenost proizvoda međukompanijske suradnje

Temeljni motiv ulaska u *code-share* partnerstvo je proširenje mreže odredišta pri čemu je opravdanost dodavanja novog odredišta, priprema vlastitih operacija na ruti ili povećanja broja frekvencija iz perspektive marketinškog prijevoznika jednako važna. *Code-share* sporazumom omogućen je plasman manjim zračnim prijevoznicima na tržište bogate mreže odredišta širom svijeta. S druge strane velikim kompanijama, dodatna ulaganja u suradnju s manjim prijevoznicima neće rezultirati znatnijim povećanjem novih destinacija. Pravilnim pristupom uspostave novih suradnji i obogaćivanjem postojećih, moguće je učinkovito poboljšati poslovne rezultate u različitim dijelovima poslovanja.

Prodaja putem interneta neizostavni je distribucijski kanal svakog zračnog prijevoznika. *Code-share* letovi tržišno se eksploatiraju pod vlastitim brojem leta, a ponuda i mogućnosti prodaje dodatno su obogaćeni marketinškim letovima. Svjetske alijanse zrakoplovnih prijevoznika kontinuirano rade na sustavnom pokrivanju globalne rutne mreže, a uključivanjem novih članica podiže se razina dostupnosti i broja frekvencija pojedine alijanse. Svjetska rutna mreža isprepletena je sve većim brojem *code-share* letova karakterističnim upravo za globalne alijanse.

Ponude letova kroz distribucijske kanale izravno ovise o poziciji na prikazu raspoloživosti u rezervacijskim sustavima. Kod prikaza rezultata pretraživanja prednost imaju izravni letovi te vezani letovi čije je ukupno vrijeme od polijetanja do slijetanja na odredište najkraće. Najatraktivnija pozicija je na prvoj stranici rezultata pretraživanja pa su određeni oblici međukompanijske suradnje pogodan marketinški način povećanja konkurentnosti. Za zračnog prijevoznika u ulozi marketinškog prijevoznika to može značiti pozicioniranje u sam vrh raspoloživih letova čak i u slučaju kada fizički ne leti na nekoj liniji. Atraktivnija prodaja partnera za operativnog prijevoznika znači ostvarivanje boljih rezultata na svom letu.

Pretraživanje letova prema kriteriju određenog prijevoznika je moguće, a rezultat pretrage uključuje sve kombinacije prijevoznika u ulozi marketinškog prijevoznika. U okviru regulative koja se odnosi na zaštitu potrošača, informacija o stvarnom prijevozniku koji obavlja let mora biti pružena putniku već prilikom odabira leta i izrade rezervacije. Ostali potencijalni prodajni kanali obavezni su informirati putnike o stvarnom prijevozniku kao i bilo kojoj promjeni operativnog prijevoznika. Uredba EC2111/2005 regulira navedenu problematiku u Europi [24].

Kreiranje zajedničkog proizvoda temeljem *code-share* suradnje ima daleko šire značenje od samog financijskog oblika sklopljenog između kompanija partnera. Tržišno-marketinški potencijali koje takav oblik međukompanijske suradnje omogućava, uvelike ovisi o specifičnim značajkama proizvoda i poslovne politike zračnog prijevoznika. Pozitivni efekti suradnje u praksi mogu biti narušeni zbog neusklađenosti specifičnih čimbenika koji zajedno podrazumijevaju *brand*. Riječ je o razlikama proizvoda i usluge koji su rezultat poslovne

politike svakog zračnog prijevoznika. Zajednički *code-share* proizvod partner prijevoznicima nije uvijek moguće u potpunosti prilagoditi i uskladiti. U posebno kritična područja ubrajaju se:

- tarife,
- dodatne usluge,
- usluge na letu i zemaljske usluge,
- FF programi,
- vrste zrakoplova.

Korisnik usluge odlučuje o odabiru zračnog prijevoznika. Njegov odabir može ići dalje od navedenih kritičnih elemenata komercijalne suradnje u kojima se kompanije partneri međusobno razlikuju. Ukupna kvaliteta usluge ima ključnu ulogu na percepciju zračnog prijevoznika od strane putnika.

Kad je riječ o *brand-u*, međukompanijsko partnerstvo u samom svom začetku može biti opterećeno „cijenom *brand-a*.“ Naime, veliki zračni prijevoznici koji su same po sebi globalni *brand* ponekad uvjetuju novo partnerstvo određenom dodatnom financijskom naknadom. „*Stavljanje cijene*“ na svoje ime kao uvjet ulaska u partnerstvo s manjim prijevoznikom, veliki zračni prijevoznici opravdavaju prepoznatljivim *brand-om* s kojim se manji prijevoznici ne mogu mjeriti. Konačna odluka rezultat je kvalitetne procjene ukupnih efekata komercijalne suradnje koja se može ostvariti dugoročnom suradnjom [20].

U nastavku rada prikazana je analiza *code-share* partnerstva Croatia Airlines i usporedba s drugim kompanijama koje ostvaruju isti oblik suradnje unutar granica Europske unije.

5.2. Analiza *code-share* partnerstva u Croatia Airlinesu

Povijest *code-share* suradnje Croatia Airlines započinje još davne 1992. godine sklapanjem ugovora s Air France-om na inicijativu francuskog prijevoznika u sklopu proširenja *joint venture* međukompanijske suradnje. Slijedili su blok *code-share* sporazumi s Alitalia-om i Avioimpex-om 1997. godine, Turkish Airlines-om, Iberia-om i El Al-om 1998. godine. Prvi moderniji i napredniji oblik suradnje *code-share free-sale* implementiran je 1999. godine s najvažnijim strateškim partnerom Lufthansa-om. Uslijedio je *free-sale* s Austrian Airlines-om 2001. godine, da bi implementacija novih poslovnih oblika suradnje stagnirala sve do 2006. godine kada je implementirana suradnja s TAP Portugal-om i talijanskim AirOne-om. 2007. godine Croatia Airlines potpisuje međukompanijsku suradnju s američkom kompanijom United Airlines. Posebna važnost ove suradnje je zbog toga što je to prvi intrekontinentalni *code-share* ugovor Croatia Airlines. Suradnja s Turkish Airlines-om unaprijeđen je sredinom 2011. godine u *free-sale*.

Danas Croatia Airlines ostvaruje *code-share* suradnju sa 16 različitih zračnih prijevoznika diljem svijeta. U tablici 2 prikazani su svi *code-share* partneri Croatia Airlines-a s pripadajućim IATA oznakama kompanija.

Tablica 2. Code-share partneri Croatia Airlines-a

Zračni prijevoznici	Dvoslovne oznake
Air Canada	AC
Air India	AI
Air France	AF
Alitalia	AZ
Asiana Airlines	OZ
Austrian Airlines	OS
Brussels Airlines	SN
KLM	KL
LOT Polish Airlines	LO
Lufthansa	LH
SAS	SK
Singapore Airlines	SQ
Swiss International Airlines	LX
TAP Portugal	TP
Turkish Airlines	TK
United Airlines	UA

Izvor: [26]

Godina 2017. bila je izuzetno uspješna što se tiče *code-share* suradnje. Početkom godine sklopljen je sporazum sa Air India-om, a pred kraj godine sa Asiana Airlines-om. Suradnja sa Air India-om započela je u mjesecu travnju prošle godine a obje kompanije su članice Star Alliance-a, Croatia Airlines od 2004. godine a Air India od 2014. godine.

Prema ovom temeljnom sporazumu, međunarodna oznaka Air India-e (AI) objavljuje se na letovima Croatia Airlines-a iz Frankfurta u Zagreb, Dubrovnik i Split, iz Londona u Zagreb i Split, iz Beča u Zagreb i Split, iz Rima u Zagreb, Dubrovnik i Split te iz Pariza u Zagreb, Dubrovnik i Split. Na temelju uzajamnosti, brojevi letova Croatia Airlines-a (OU) objavljuju se na letovima Air India-e iz Frankfurta, Londona, Beča, Rima i Pariza u New Delhi

te iz Londona u Mumbai. Uvođenjem zajedničkih *code-share* letova (OU/AI) Croatia Airlines i Air India postali su prvi i jedini zračni prijevoznici iz svojih zemalja, koji pružaju usluge zračnog prijevoza između Hrvatske i Indije.

Ovo partnerstvo dodatno će proširiti mrežu i poboljšati povezanost letova oba zračna prijevoznika, a putnicima nudi uzbudljive mogućnosti putovanja i još veći izbor letova između Hrvatske i Indije. Osim toga putnici će manje čekati na priključne (konekcijske) letove, a nudi im se ugodnije iskustvo putovanja, konkurentnije cijene na tržištima Hrvatske i Indije, u kojima su Croatia Airlines i Air India vodeći zračni prijevoznici [27].

Pred sam kraj 2017. godine Croatia Airlines sklopila je *code-share* ugovor s korejskim nacionalnim prijevoznikom Asiana Airlines koji je također pripadnik Star Alliance-a. Sklapanjem ovog sporazuma i izgradnjom zajedničkog proizvoda obje tvrtke očekuju još bolje pozicioniranje na visoko kompetitivnom tržištu putničkog prijevoza između Hrvatske i Južne Koreje. Croatia Airlines ovom suradnjom omogućuje putnicima priključne letove preko Frankfurta, Londona i Pariza u Seoul, odnosno iz Seoul-a preko navedenih europskih čvorišta u Zagreb, Split i Dubrovnik.

Code share letovi Croatia Airlines-a i Asiana Airlines-a dodatna su pogodnost putnicima s korejskog tržišta, kojih se ove godine u Hrvatskoj očekuje gotovo 500.000 kao i putnicima iz Hrvatske s obzirom na činjenicu da se 23. zimske olimpijske igre održavaju u korejskom Pyeongchangu u veljači 2018. godine.

Croatia Airlines, koji obavlja regionalne letove na području Europe, u sklopu ovakvih suradnji svoje je letove učinila dostupnima i izvan granica Europe. Kao nacionalni zračni prijevoznik Croatia Airlines tako dodatno pridonosi razvoju turističkih potencijala Republike Hrvatske, a istodobno i jačanju hrvatskoga gospodarstva. Pozitivni efekti bilježe se i na rastu putničkog prometa, koji 2018. godine doseći rekordnu razinu od 2.100.000 putnika [27].

Specifičnosti svake pojedine *code-share* suradnje rezultirale su različitim oblicima partnerstva u cilju optimizacije plasmana kapaciteta i produktivnosti. Razlozi prekida, modifikacija i uspostava novih partnerstva motivirani su nizom čimbenika i postojećih okolnosti što još jednom pokazuje višeslojnost suradnje. Realizacija višeg stupnja komercijalne suradnje kao što je *code-share* uvjetovana je prethodnom implementacijom pojedinih nižih oblika međukompanijskog partnerstva. Pri tome je neizostavan ITA sporazum, te sporazumi o podjeli prihoda SPA. Međukompanijsku suradnju više razine mogu upotpuniti sporazumi o prodajnim zastupništvima, programima nagrađivanja vjernosti putnika, tehničkom održavanju itd., što u praksi radi Croatia Airlines sa svojim partnerima.

5.3. Usporedba *code-share* sporazuma zračnih prijevoznika unutar EU

U ovom poglavlju opisan je godišnji pregled udruga zračnog prometa za 2017. godinu, gdje su detaljno prikazane nove međukompanijske suradnje, razvoj zajedničkih ulaganja, i partnerske informacije triju glavnih globalnih alijansi.

U Star Alliance-i sve veći broj *code-share* sporazuma koji su se dogodili u 2017. godini prešli su tradicionalne linije savezništva. Lufthansa je u ožujku 2017. godine objavila *code-share* sporazum s Oneworld-ovim prijevoznikom Cathay Pacific, koji također pokriva grupne prijevoznike Austrian Airlines i Swiss International Air Lines. Zračni prijevoznik iz Hong Kong-a postigao je dogovor s drugim prijevoznikom Star Alliance-a, Air Canada-om. Zračni prijevoznik iz Star Alliance-a grupe Singapore Airlines dogovorio je međukompanijsku *code-share* suradnju s Air France-om iz SkyTeam alijanse. Ugovor je sklopljen u travnju 2017. godine s ciljem pokrivanja ostalih prijevoznika iz grupe Air France- KLM. Daljnja *code-share* suradnja između Star Alliance-a i SkyTeam-a uključuje zračnog prijevoznika Egipat Air koji ima ugovor s Kenya Airways-om i Ethiopian Airlines koji pokreće *code-share* sporazum s Air Europa-om [28].

U tablici 3. prikazani su zračni prijevoznici unutar granica Europske unije koje su ujedno članovi Star Alliance-a. Tablica sadrži godinu pridruženja alijansi, ukupan broj *code-share* sporazuma zračnih prijevoznika, udio vlasništva u drugim kompanijama te postignuti novi ugovori o *code-share* suradnji u 2017. godini.

Tablica 3. Članovi Star Alliance-a u Europskoj uniji

ZRAČNI PRIJEVOZNICI	POČETAK ČLANSTVA U ALIJANSI	UKUPNO CODE-SHARE SPORAZUMA	PARTNER/UDIO	NOVI CODE-SHARE SPORAZUMI
Austrian Airlines	2000.	31	Lufthansa prijevoznik, posjeduje dio transatlantskog i azijskog prijevoznika Bearskin Airlines-a uključujući Air China i All Nippon Airways. Vlasnik 13% australskog prijevoznika Alliance Air-a.	Cathay Pacific
LOT Polish Airlines	2003.	20	U vlasništvu je 49% udjela u operacijama Nordic Airways-a. Ostvareni su mali pomaci prema predloženom JV partnerstvu s Turkish Airlines-om.	/
Lufthansa	1997.	37	Grupa uključuje austrijski Eurowings, švicarske dijelove Air Dolomit-a. Vlasnik je Brussels Airlines-a. JV s Air Canadom i United Airlines-om iz Europe u Sjevernu Ameriku, te u Aziju pod posebnim ugovorima s ANA-om, Air China-om i Singapore Airlines-om.	Air Astana, Cathay Pacific, Etihad Airways, Iran Air, Oman Air

Adria Airways	2004.	13	99%-tni vlasnik švicarskog regionalnog prijevoznika Darwin Airline-sa.	/
Aegean Airlines	2010.	18	/	/
Scandinavian Airlines	1997.	22	/	/
Swiss International Air Lines	2006.	26	Podružnica Lufthansa-e, dio transatlantskog i azijskog JV partnerstva s Air China-om, ANA-om i Singapore Airlines-om.	Cathay Pacific
TAP Air Portugal	2005.	27	Konzorcij predvođen vlasnikom Azuls-a Davidom Neelemanom, koji je vlasnik 45% TAP-a. Kineska HNA grupa također je suvlasnik kompanije.	/
Brussels Airlines	2009.	26	Lufthansa-ina grupa stekla je punu kontrolu u prosincu i uključila se u svoj transatlantski zajednički pothvat s United Airlines-om.	Air India, Eurowings

Izvor: [28]

Tablica 4. prikazuje članove SkyTema-a unutar granica Europske unije, a podaci u tablici se odnose na 2017. godinu.

Tablica 4. Članovi SkyTeam alijanse u Europskoj uniji

ZRAČNI PRIJEVOZNICI	POČETAK ČLANSTVA U ALIJANSI	UKUPNO CODE-SHARE SPORAZUMA	PARTNER/UDIO	NOVI CODE-SHARE SPORAZUMI
Alitalia	2001.	37	Etihad Airlines posjeduje 49% udjela kompanije, iako Alitalia traži nova ulaganja od ulaska u administraciju. Dio transatlantskog partnerstva s tvrtkom Air France, KLM i Delta, koji se razvija u širi dogovor s Virgin-om. Objavili su informaciju o JV-u s Air France-KLM-om koji pokriva europske rute.	Aerolineas Argentinas, Royal Jordanian
FCzech Airlines	2001.	25	Posjeduje 44% udjela kompanije koje je kupio od Korean Air-a i češku zrakoplovnu grupu Travel Service u iznosu od 34%	China Eastern, Middle East Airlines
KLM	2004.	44	Dio grupe Air France-KLM i uključen u transatlantsku zajednicu sa Delta-om koja će se proširiti na novo šire partnerstvo, uključujući Virgin Atlantic. Udio u Kenya Airways-u pada na 13,7% nakon planiranog izdavanja dionica. Širok raspon code-share suradnje s Etihad Airlines-om.	/

Air Europa	2007.	23	/	Ethiopian Airlines, China Eastern, Xiamen Airlines
Air France	2000.	55	Dio Air France-KLM grupe. Planirajući pruzeti 31% udjela u Virgin Atlantic kompaniji ima u planu da JV partnerstvo Delta Air Lines s Air France-KLM i Alitalia, a posebno Virgin-om, dovedu u jedno partnerstvo.	Singapore Airlines
TAROM	2010	13	/	/

Izvor: [28]

Tablica 5. prikazuje zračne prijevoznike iz Europske unije koje su članovi Oneworld alijanse. Podaci u tablici 5. odnose se na 2017. godinu.

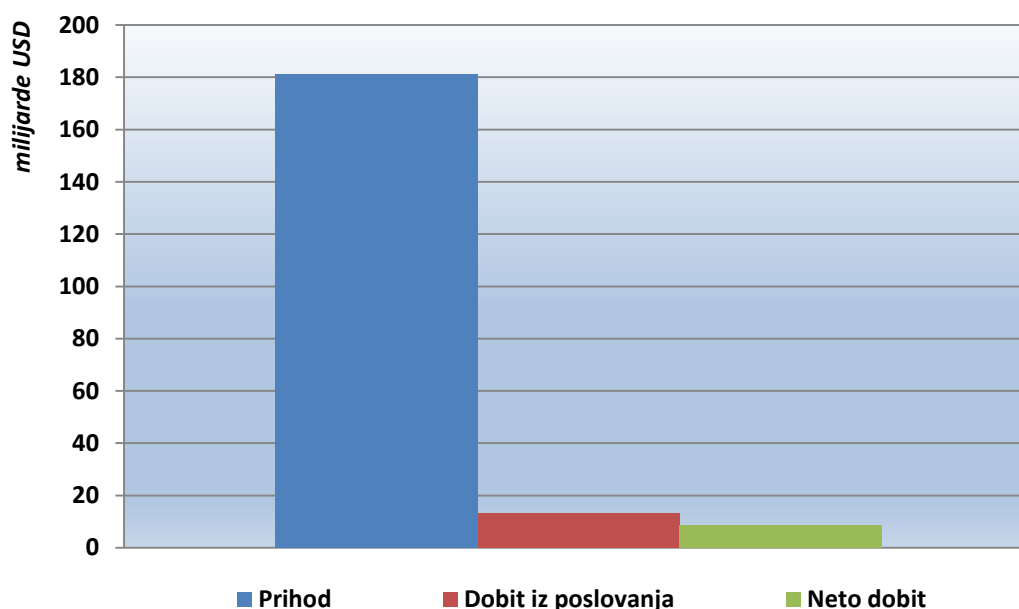
Tablica 5. Članovi Oneworld alijanse u Europskoj uniji

ZRAČNI PRIJEVOZNICI	POČETAK ČLANSTVA U ALIJANSI	UKUPNO CODE-SHARE SPORAZUMA	PARTNER/UDIO	NOVI CODE-SHARE SPORAZUMI
Air Berlin	2012.	23	Etihad Airlines vlasnik je 29 % udjela u zračnom prijevozniku.	/
British Airways	1998.	20	Dio je IAG-a, zajedno s Iberia-om, Vueling-om i Aer Lingus-om. Prošle zime je započeo sporazum o zajedničkom ulaganju s Qatar Airways-om, koji ima 20% udjela u IAG-u. Sudjeluje u transatlantskom zajedničkom pothvatu s American Airlines-om i europskim partnerima Finnair-om i Iberia-om te zajedničkim pothvatom na japanskim rutama s Japan Airlines-om i Finnair-om. Radi na zajedničkom pothvatu s grupom LATAM Airlines, koja pokriva rute između Južne Amerike i Europe.	China Eastern
Finnair	2000.	22	Sudionik transatlantskog JV s American Airlines-om, British Airways-om i Iberia-om. Zajednički pothvat ima s Japan Airlines-om na rutama iz Europe u Japan skupa s British Airways-om i Iberia-om.	Jetstar
Iberia	2000.	28	Dio IAG-a zajedno s British Airways-om, Vueling-om i Aer Lingus-om. Operira transatlantskim JV sa American Airlines-om i europskim partnerima British Airways-om	Cathay Pacific

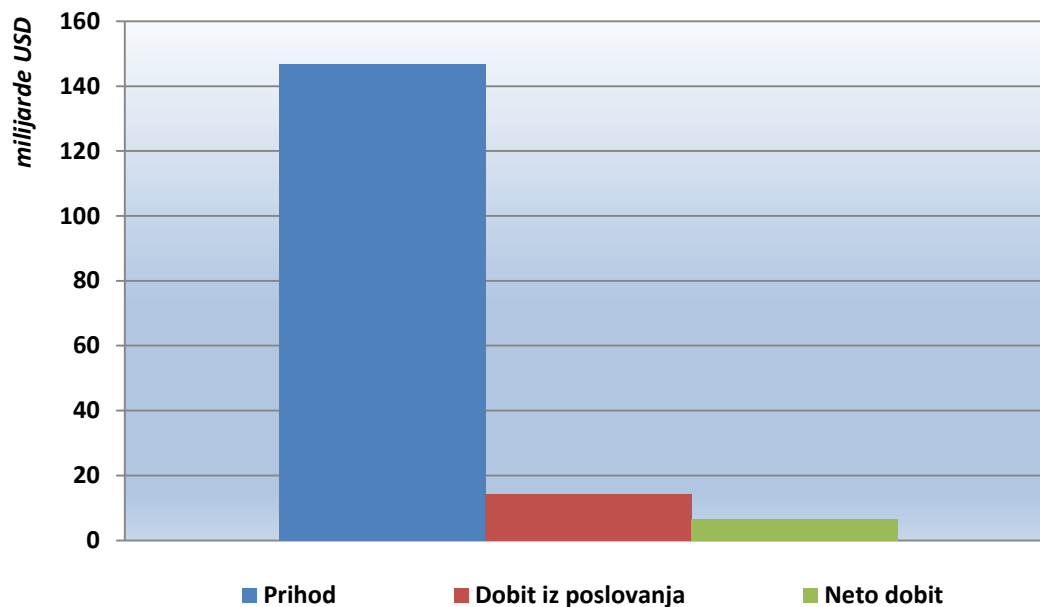
i Finnair-om. Prošle godine su se pridružili British Airways, Finnair i Japan Airlines u zajedničkom pothvatu na europskim i japanskim rutama.

Izvor: [28]

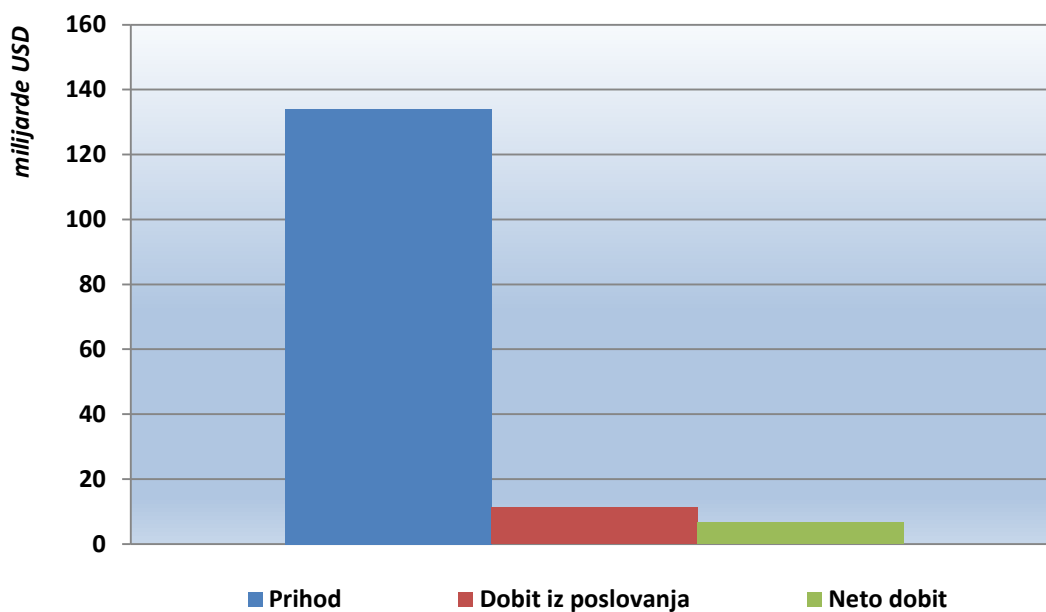
U grafikonima 3., 4. i 5. prikazana su financijska izvješća za tri najveće svjetske alijanse [28]. Grafikon 3. odnosi se na Star Alliance-u u kojoj je prihod za 2016. godinu iznosio 181 milijardu USD, dobit iz poslovanja 13.3 milijarde USD, a neto dobit u iznosu od 8.6 milijardi USD. Grafikon 4. predstavlja financijsko izvješće za SkyTeam alijansu koja je u 2016. godini imala prihod od 147 milijardi USD, dobit iz poslovanja 14.2 milijarde USD, a neto dobit je iznosila 6.6 milijardi USD. Financijsko izvješće za Oneworld alijansu prikazano je u grafikonu 5. U 2016. godini prihod Oneworld alijanse je iznosio 134 milijarde USD, dobit iz poslovanja 11.3 milijarde USD, a neto dobit 6.7 milijardi USD.



Grafikon 3. Financijsko izvješće Star Alliance-a



Grafikon 4. Financijsko izvješće SkyTeam alijanse



Grafikon 5. Financijsko izvješće Oneworld alijanse

U tablici 6. prikazan je broj letova po alijansama u razdoblju od 11.9.2017. godine do 17.9.2017. godine. ASK u tablici predstavlja raspoloživi sjedalo-kilometri, a udio kapaciteta se odnosi na udio ukupnog kapaciteta u redovnom zračnom prometu.

Tablica 6. Broj tjednih letova alijansi za rujan 2017.

	Zračne luke	Države	Frekvencije (000)	ASK (mlrd.)	Udio kapaciteta (%)
Star Alliance	1.218	191	136	42.9	22,7
SkyTeam	1.065	177	120	34.6	18,3
Oneworld	978	157	94	30.0	15,9
Ukupno				107.5	56,9

Izvor: [28]

Gotovo da ne postoji zračni prijevoznik u svijetu koja nije integrirana u neki oblik *code-share* suradnje. Specifičnosti svake pojedine *code-share* suradnje rezultirale su različitim oblicima partnerstva u cilju optimizacije plasmana kapaciteta i produktivnosti. U budućnosti se očekuje još veći broj međukompanijskih sporazuma koji će posebno manjim zračnim prijevoznicima dati priliku na velikom globalnom tržištu, sve u cilju pružanja što bolje i efikasnije usluge uz veću financijsku dobit zračnih prijevoznika.

6. ZAKLJUČAK

Industrija zračnog prometa od samih početaka pod velikim je utjecajem složenih i rigoroznih mehanizama vanjske zaštite više od ijedne druge grane gospodarstva. Razlog tome je složenost i specifičnost industrije, razvoj tehnologije, zaštita svih sudionika u prijevozu, globalni utjecaji, zaštita okoliša, itd. Procesi deregulacije i liberalizacije svjetskog tržišta zračnog prometa utjecali su na promjene poslovanja zračnih prijevoznika u smislu potpune promjene prvobitnog modela opsluživanja parova gradova od točke do točke i profiliranja velikih prometnih čvorišta. Međukompanijska suradnja pridonijela je optimizaciji poslovanja zračnih prijevoznika u eksploataciji zračnih luka koje su dio velikih prometnih čvorišta.

Ratovi, terorizam, cijena nafte, prirodne katastrofe, ekonomske krize neovisno gdje se dogode u svijetu imaju izravan i trenutni utjecaj na industriju zračnog prometa. U uvjetima dinamičnog razvoja i globalnog okruženja tradicionalnim zračnim prijevoznicima međukompanijska suradnja glavni je čimbenik opstanka na svjetskom tržištu. Kroz povijest razvijali su se različiti oblici suradnje od najjednostavnijih do onih složenijih u tehničkom i operativnom smislu. Pojavni oblici međukompanijskih sporazuma većim dijelom su u okviru industrijskih standarda, a onaj manji dio kojeg čine financije predmet su pregovora u zajedničkoj suradnji. Složeniji oblici međukompanijske suradnje u većoj su ovisnosti o jednostavnijim oblicima suradnje nego obratno. Viši stupanj suradnje u pravilu se izvršava sa manjim brojem partnera, dok jednostavniji oblici međukompanijske suradnje se izvode sa većim brojem partnera.

Sigurnost i kvaliteta polazišna su točka svake potencijalne ili postojeće međukompanijske suradnje. Neusklađenost sa standardima ima negativne posljedice za kompanije i nepremostivu prepreku za buduću suradnju. Svi segmenti kao što su pravne regulative, tržišno okruženje, politika, tehnologija imaju važnu ulogu prilikom postizanja nove suradnje te ih se ne smije izostaviti.

Code-share sporazum odraz je razine usklađenosti poslovnih procesa između dvije kompanije te tehničkih funkcionalnosti. Ulaganje u novo partnerstvo ili održavanje postojećeg nužno je vrednovanje svih relevantnih aspekata, pa je i optimizacija međukompanijskih sporazuma općenito uvjetovana poznavanjem vanjskih i unutarnjih čimbenika. Međukompanijske suradnje vrlo rijetko implementiraju niskotarifni zračni prijevoznici sukladno karakteristikama tog poslovnog modela. Ulazak u međukompanijsku suradnju osim financijskih resursa zahtjeva i dodatni angažman poslovnih jedinica uključenih u realizaciju usluge zajedničkog proizvoda, što zahtijeva sposobnost ukupnih čimbenika na dugoročnu suradnju. Prekid komercijalne suradnje samo je naizgled jednostavan i kratak postupak. Međutim potrebno je uskladiti niz aktivnosti i pronaći efikasna rješenja za putnike obuhvaćene promjenom komercijalne suradnje što je tipično za složenije oblike međukompanijske suradnje kao što je *code-share*.

Usklađenost zajedničkog proizvoda temeljem međukompanijske suradnje obuhvaća velik raspon poslovnih procesa zračnog prijevoznika, pri čemu se niti jedan ne smije zanemariti.

Funkcionalna područja i procesi koji izravno i neizravno utječu na pripremu, kreiranje i održavanje međukompanijske suradnje izrazito su povezani. Ne postoji jedinstveni integralni iskaz dobivenih rezultata međukompanijske suradnje, osobito kada se radi o složenijim oblicima partnerstva.

Globalni tržišni uvjeti diktiraju povećanje efikasnosti zračnih prijevoznika i pogodnosti za potrošače, odnosno putnike, uz istovremeno smanjenje troškova i povećanje razine kvalitete usluge. Za naizgled nespojive zahtjeve, rješenja treba tražiti u primjeni naprednih tehnologija i optimizaciji svih poslovnih procesa. U budućnosti se očekuje još veći broj međukompanijskih sporazuma koji će manjim zračnim prijevoznicima pružiti priliku na velikog globalnom tržištu, sve u cilju pružanja što efikasnije usluge uz veću financijsku dobit.

LITERATURA

- [1] Tatalović, M., Bajić, J., Kučko, K.: *Optimizacija upravljanja komercijalnim aktivnostima aviokompanije*, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Vol. 6, No. 2, str. 316-334, 2016.
- [2] Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: *Menadžment zrakoplovne kompanije*, MATE d.o.o., Zagreb, 2012.
- [3] Abdelghany, A., Abdelghany, K.: *Modeling Applications in the Airline Industry*, Ashgate Publishing Limited, Farnham, Surrey, England, 2009.
- [4] URL: <http://www.staralliance.com/en/destinations> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [5] Mišetić, I., Tatalović, M., Beganović, Malović, I.: *Konkurencija na hrvatskom zrakoplovnom tržištu*, Croatia Airlines, Zagreb, 2007.
- [6] URL: <http://www.ijf.hr/pojmovnik/deregulacija.htm> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [7] Butcher, L.: *Aviaton: European liberalisation, 1986-2002*, Library house of commons, 2010.
- [8] URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/brosure/minivodic_za_poslovnu_zajednicu.pdf (pristupljeno: siječanj 2018)
- [9] URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:293:0003:0020:en:PDF> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [10] URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:32004R0793> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [11] Bajić, J., Tatalović, M., Kučko, K.: *Aviokompanije i sustavno upravljanje poslovnim rizicima- izazovi Croatia Airlinesa*, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Vol. 5, No. 2, str. 297-314, 2015.
- [12] URL: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-02-01-01.aspx> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [13] URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Air_safety_statistics_in_the_EU (pristupljeno: siječanj 2018)
- [14] URL: https://www.icao.int/safety/Implementation/Library/9734_partb_cons_en.pdf (pristupljeno: siječanj)
- [15] URL: <http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/img/organizasyon-semasi-investor-EN.jpg> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [16] URL: <https://bib.irb.hr/datoteka/291696.MiseticSteinerTatalovic-ZIRP06.pdf> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [17] URL: <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/hubspokederegulation.html> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [18] URL: <ftp://ns.tais.ru/pub/doc/DOC1.pdf> (pristupljeno: siječanj 2018)

- [19] URL: <ftp://ns.tais.ru/pub/doc/SSIM-Oct2005.pdf> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [20] URL: <http://ec.europa.eu/competition/sectors/transport/reports/airlinecodeshare.pdf> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [21] URL: <http://www.iata.org/services/finance/clearinghouse/Pages/index.aspx> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [22] URL: <http://iatci.com/index.jsp> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [23] URL: <http://liveandletsfly.boardingarea.com/2017/10/25/united-app-partner-boarding-pass/> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [24] URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:344:0015:0022:EN:PDF> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [25] URL: <http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/img/organizasyon-semasi-investor-EN.jpg> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [26] URL: <http://www.croatiaairlines.com/About-us/Partners-alliances/code-share-partners> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [27] URL: <http://www.croatiaairlines.com/hr> (pristupljeno: siječanj 2018)
- [28] URL: <https://reader.flightglobal.com/publications-dist/1264/81157/1433/8610/article.html> (pristupljeno: siječanj 2018)

POPIS KRATICA

BITA	(Bilateral Interline Traffic Agreement) bilateralni međukompanijski sporazumi o međusobnom priznavanju dokumenata
EASA	(European Aviation Safety Agency) Europska agencija za zrakoplovnu sigurnost
ERM	(Enterprise Risk Management) upravljanje rizikom kompanije
EU	(European Union) Europska unija
FAA	(Federal Aviation Administration) savezna uprava za civilno zrakoplovstvo
FIM	(Flight Interruption Manifest) zamjenska kuponska karta
IATA	(International Air Transport Association) Međunarodna udruga za zračni prijevoz
ICH	(IATA Clearing House) Ustanova za naplatu usluga u zračnom prijevozu
ICAO	(International Civil Aviation Organisation) Međunarodna organizacija za civilno zrakoplovstvo
IOSA	(IATA Operational Safety Audit) certifikat sigurnosnog procesa
ISAGO	(IATA Safety Audit for Ground Operations Programs) program za kompanije koje se bave opsluživanjem zrakoplova, putnika, robe i pošte
ITA	(Interline Traffic Agreement) sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata
JV	(Joint Venture) sporazum o zajedničkom poslovnom pothvatu
LCC	(Low Cost Carriers) niskotarifni zračni prijevoznici
MITA	(Multilateral Interline Traffic Agreement) multilateralni međukompanijski sporazumi o međusobnom priznavanju dokumenata
MPR	(Minimum Prorate Rule) minimalni proradni uvjet
PEST	(Political, Economic, Social, Tehnological) Politička, Ekonomska, Sociološka, i Tehnološka analiza
SAFA	(Safety Assesment of Foreign Aircraft) program ispitivanja sigurnosti zrakoplova
SMS	(Safety Management System) sustav upravljanja sigurnošću

SPA	(Special Prorate Agreement) specijalni proratni sporazum
SWOT	(Strengths, Weaknesses, Opportunitities, Threats) analiza snage, slabosti, prilike i prijetnje unutar neke kompanije
UNITA	(Unilateral Interline Traffic Agreement) unilateralni međukompanijski sporazumi o međusobnom priznavanju dokumenata
QMS	(Quality Management System) sustav upravljanja kvalitetom

POPIS SLIKA

Slika 1. Faze procesa SPA ciklusa	6
Slika 2. Područja problematike međukompanijskog odnosa	14
Slika 3. Organizacijska struktura Turkish Airlines-a.....	23
Slika 4. Prometno povezivanje prije i poslije deregulacije zračnog prometa	26
Slika 5. Ukrcajna propusnica za cijelo putovanje	31

POPIS TABLICA

Tablica 1. Implementacija sustava upravljanja rizicima zračnih prijevoznika.....	20
Tablica 2. Code-share partneri Croatia Airlines-a.....	36
Tablica 3. Članovi Star Alliance-a u Europskoj uniji.....	38
Tablica 4. Članovi SkyTeam alijanse u Europskoj uniji	39
Tablica 5. Članovi Oneworld alijanse u Europskoj uniji	40
Tablica 6. Broj tjednih letova alijansi za rujan 2017.....	43

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Udio redovnog putničkog zračnog prijevoza po alijansama 2000./2015. godine (putnički kilometri).....	9
Grafikon 2. Broj smrtno stradalih u zrakoplovnim nesrećama na području EU.....	18
Grafikon 3. Financijsko izvješće Star Alliance-a.....	41
Grafikon 4. Financijsko izvješće SkyTeam alijanse	42
Grafikon 5. Financijsko izvješće Oneworld alijanse.....	42



Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih
znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj _____ diplomski rad
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na
objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz
necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj
visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu diplomskog rada pod naslovom
Usporedna analiza code-share sporazuma zračnih prijevoznika u Europskoj uniji na
internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom
repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

Student/ica:

U Zagrebu, _____ 19.2.2018 _____

(potpis)